AS EMPRESAS FAMILIARES NA CIDADE DE FRANCA

UM ESTUDO SOB A VISÃO DO SERVIÇO SOCIAL

MARIA JOSÉ DE OLIVEIRA LIMA

As empresas familiares na cidade de Franca

MARIA JOSÉ DE OLIVEIRA LIMA

AS EMPRESAS FAMILIARES NA CIDADE DE FRANCA

UM ESTUDO SOB A VISÃO DO SERVIÇO SOCIAL

Direitos de publicação reservados à:
Fundação Editora da UNESP (FEU)

Praça da Sé, 108
01001-900 – São Paulo – SP
Tel.: (0xx11) 3242-7171
Fax: (0xx11) 3242-7172
www.editoraunesp.com.br
feu@editora.unesp.br

CIP – Brasil. Catalogação na fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

L699e
Lima, Maria José de Oliveira

As empresas familiares da cidade de Franca : um estudo sob a visão do serviço social / Maria José de Oliveira Lima. - São Paulo : Cultura Acadêmica, 2009.

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-7983-037-2

1. Empresas familiares - Franca (SP) - Administração. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Responsabilidade social da empresa - Franca (SP). I. Título.

09-6246. CDD: 658.0410981612
CDU: 334.722.24(815.612)

Este livro é publicado pelo Programa de Publicações Digitais da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP)

Editora afiliada:

Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe

Associação Brasileira de Editoras Universitárias

Aos meus queridos Beraldo, Neto e Mariana.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Claudia M. Daher Cosac, pelas orientações, incentivos e dedicação oferecida durante todo esse percurso... Pela postura exigente, segura e comprometida que permitiu meu crescimento intelectual e profissional... Pela amizade cultivada e pelo carinho presente em cada encontro que muito contribuíram à realização deste estudo...

Ao meu cunhado Saulo, ao meu sobrinho Mateus, aos meus amigos César, Soraia e Profa. Sílvia pela colaboração oferecida durante a construção da pesquisa...

Aos meus irmãos, à minha querida mãe e a todos os meus familiares, que, ao longo deste caminhar, compartilharam comigo as expectativas, as ansiedades e a certeza de que tudo daria certo...

Aos meus amigos e colegas de docência que partilharam comigo as emoções, dificuldades e alegrias nesta construção...

Aos meus queridos Beraldo, Neto e Mariana, que com carinho, paciência e apoio souberam participar comigo, em todos os momentos, na concretização de mais esta etapa de nossas vidas...

E à infalível inspiração de Deus.

> [...] as inquietações que nos levam ao desenvolvimento de uma pesquisa nascem no universo do cotidiano. O que atrai na produção do co-

nhecimento é a existência do desconhecido, é o sentido da novidade e o confronto com o que nos é estranho. Essa produção, por sua vez, requer sucessivas aproximações em direção ao que se quer conhecer. E o pesquisador, ao se empenhar em gerar conhecimentos, não pode reduzir a pesquisa à denúncia nem substituir os grupos estudados em sua tarefa político-social.

Sumário

Introdução

A proposta do presente estudo consiste em conhecer e compreender o processo de modernização administrativo para explicar o percurso da gestão das empresas familiares da cidade de Franca/SP.

O estudo sobre a reestruturação produtiva e as questões que a envolvem, de modo especial, processo de modernização da gestão das empresas familiares da cidade de Franca/SP, vêm responder à curiosidade científica da pesquisadora em desvendar possibilidades e formas de ação profissional do Serviço Social no universo empresarial.

A preocupação em torno do contexto do Serviço Social nas organizações empresariais justifica-se, inicialmente, pela inquietude da pesquisadora, desde o período da graduação, em relação às críticas negativas ao exercício profissional do Serviço Social nas empresas. Esse fato impulsionou a assumir o desafio em trabalhar na área empresarial. A atuação durante seis anos em uma empresa privada na cidade de Franca/SP permitiu acúmulo de experiência profissional na área, despertando, ainda mais, o interesse pelo estudo sobre a temática.

Através da realização de pesquisas por meio dos cursos de pós-graduação, especialização/latu sensu e mestrado/strictu sensu, a pesquisadora conseguiu desenvolver investigações sobre o Serviço

Social nas organizações empresariais revelando a importância da atuação desse profissional na área de gestão de pessoas. A concretização da dissertação de mestrado trouxe novo impulso e motivação à pesquisa. Esse estudo apontou necessidade dos assistentes sociais agregarem maior conhecimento sobre o universo empresarial visando garantir a competência da atuação profissional, além de ocupar, definitivamente, o espaço de trabalho nessas organizações, tão complexas.

Enquanto docente do Curso de Serviço Social da Fundação Educacional de Barretos/FEB – Barretos/SP, ministrando disciplinas pertencentes ao Núcleo de Fundamentos do Trabalho Profissional, preocupada com questões relacionadas ao trabalho profissional, a pesquisadora deu início a outras sondagens em direção ao universo empresarial.

Tendo em vista que os resultados do trabalho do assistente social nas organizações empresariais dependem de conhecimento sobre a estrutura, as formas de gestão das empresas e suas implicações culturais, sociais, econômicas e políticas, decidiu-se, então, iniciar nova investigação com o propósito de conhecer o processo de modernização da gestão das empresas familiares da cidade de Franca, introduzidas no processo de reestruturação produtiva e administrativa a partir da década de 1990.

Dando início à investigação, definiu-se o objeto de estudo da presente investigação: o processo de modernização da gestão das empresas familiares na cidade de Franca/SP, estando vinculado à realidade organizacional das empresas e às posturas adotadas diante das exigências impostas pelo processo de reestruturação produtiva.

A investigação sobre o processo de modernização da gestão adotada pelas empresas nessa realidade pode oferecer elementos importantes para o meio acadêmico, na construção do conhecimento, além de contribuir para o processo de formação profissional a partir de reflexões sobre a realidade local e regional.

Essa temática ganha especial significado por tratar de estudo voltado para um contexto empresarial inserido em uma região de grande destaque econômico, representado pela macrorregião de Ri-

beirão Preto, que simboliza o desenvolvimento do capitalismo em todos os segmentos: agrário, industrial, comercial e serviços.

O estudo foi realizado por meio de pesquisa teórica, documental e de campo, o que possibilitou a caracterização da cidade de Franca na dimensão socioeconômica, a localização das empresas privadas nessa cidade, descrição e análise da situação dessas empresas no processo histórico-brasileiro a partir dos anos 1990, e a explicação do processo de modernização da gestão dessas organizações, ou seja, as novas posturas adotadas pelas empresas familiares como forma de gerenciamento, gestão da força de trabalho e da produção.

O universo da pesquisa ficou constituído pelas empresas familiares de produção, de comércio e de prestação de serviços da cidade de Franca/SP, sede administrativa da região de governo da macrorregião de Ribeirão Preto.

Importante esclarecer que o interesse em direcionar a investigação às empresas familiares, enquanto critério de seleção do universo, está associado às informações de que a maioria das empresas da cidade de Franca possui gestão familiar.

Em termos históricos as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após o descobrimento. Segundo Lansberg et al. (apud Oliveira, 1999, p.21), 70% das empresas em todo o mundo pertencem a famílias, contudo, consideram que 70% dessas empresas familiares encerram suas atividades com a morte do fundador. O ciclo médio de vida dessas organizações é de 24 anos e dos 30% que sobrevivem, na segunda geração, somente algumas conseguem permanecer no mercado até a terceira geração.

Oliveira (1999, p.22) argumenta que, de maneira geral, pode considerar que as empresas familiares representam aproximadamente 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas no Brasil. O mesmo autor complementa que 1/5 das empresas familiares apresentam sérios obstáculos no momento da sucessão do comando da gestão, considerando que são problemas que duram, em média, quatro anos para serem

resolvidos. Quando não são sanados podem ser motivo da desativação da empresa. As empresas familiares têm significativa representatividade no cenário da economia brasileira e, também, na cidade de Franca.

Assim a escolha pela cidade de Franca, como lócus privilegiado da pesquisa, justifica-se porque a pesquisadora reside nesse município, além de considerar a grande importância do polo industrial de exportação de calçados masculinos situado nesse município.

Para a realização da investigação foi necessário selecionar a amostra do universo a partir de critérios pré-elaborados como: empresas familiares da cidade de Franca, classificadas pelos ramos de produção, de comércio e de prestação de serviços, definidas pelos portes grande e médio e originárias desse município.

Os sujeitos foram selecionados por meio dos contatos estabelecidos com as empresas integrantes da amostra da investigação e ficaram representados por empresários e gestores diretos das organizações empresariais familiares da cidade de Franca/SP.

Dando continuidade ao processo investigativo definiu-se o recorte temporal, determinado pelos anos 1990, por corresponder ao período em que o processo de modernização administrativa ganhou maior expressão no Brasil, até o ano de 2007, quando da aplicação da pesquisa para a presente investigação.

O estudo partiu do pressuposto de que o marco fundamental do regime de acumulação capitalista, a partir da reestruturação produtiva, automação, flexibilização administrativa e desverticalização da esfera produtiva, foi absorvido pelas empresas com o propósito de alcançar maior competitividade no mercado interno e externo. Porém, a cultura empresarial do tipo familiar, predominante no interior do Estado de São Paulo, escamoteia a efetivação do processo quando deixa de observar, implementar e investir na formação de um corpo sócio-funcional de acordo com as regras de qualificação internacional.

A partir da década de 1990, o Brasil teve nova orientação econômica em relação às décadas anteriores. No governo de Fernando Collor de Melo (1990-1993), a política industrial e comercial for-

mulada partiu do princípio de que o aumento da eficiência da produção e da modernização técnico-organizacional poderia garantir a inserção da economia brasileira no cenário internacional, favorecendo o desenvolvimento econômico do país, além de trazer melhoria na qualidade de vida da população.

Nesse quadro, as empresas brasileiras foram expostas a uma efetiva competição internacional, equilibradas pelas forças de mercado e da livre concorrência. O sucesso dessas empresas e, consequentemente, da economia do país, passava a depender da melhor qualidade e dos menores preços de seus produtos e serviços.

A abertura do mercado colocou as empresas diante de grandes desafios, uma vez que a estrutura produtiva e organizacional destas não se encontrava totalmente preparada para um mercado aberto à concorrência internacional.

Houve por parte do empresariado a preocupação pela busca por maior competitividade. Nesse momento, as empresas deveriam ser capazes de acompanhar o ritmo acelerado do progresso tecnológico e saber aplicar, de forma eficiente, os conhecimentos necessários e adequados ao processo. Para isso, eram necessários investimentos e modernização para implementar maior tecnologia e formas inovadoras de organização e gerenciamento do trabalho. Esse processo foi denominado como reestruturação produtiva.

Pode-se dizer que a reestruturação produtiva, no Brasil, foi desencadeada pela internacionalização da economia, estratégia do setor privado que encontrou grande apoio na prática política do governo Collor, diante da necessidade de modernizar o país, fundamentado no projeto neoliberal, e que inseriu o Brasil em uma nova ordem mundial redefinida pelo processo de globalização.

A reestruturação produtiva significou a necessidade em buscar novas formas de concepção sobre normas, distribuição e repartição da produção, tendo por base a flexibilização produtiva, a intensificação do trabalho, o modelo cooperativo de organização sindical e a adoção de práticas diferenciadas de gestão do trabalho. Constituía um conjunto de transformações, de ordem técnica e política, que viabilizasse novas condições de acumulação do capital.

O processo de reestruturação produtiva, no Brasil, consolidouse nos anos 1990, a partir da preocupação pela qualidade total. A cultura da qualidade, acompanhada da necessidade de competitividade e produtividade, determinou a propagação de diferentes formas de gestão e organização do trabalho, implementando programas de Qualidade Total e estendendo, em grande escala, o processo de terceirização. No Brasil, a terceirização foi uma das formas de organização da produção mais adotadas pelas grandes empresas e que provocaram transferência da mão de obra para as pequenas e médias empresas, favorecendo o surgimento e o crescimento de trabalhadores autônomos, sem vínculo empregatício, e de trabalhadores em domicílios.

A flexibilização do processo produtivo implica flexibilização administrativa, o que significa novas exigências às qualificações profissionais do trabalhador, novas condições de inserção no mercado de trabalho, padrões mais rígidos de controle do desempenho do trabalhador, maior flexibilização dos mecanismos de proteção social, além de modelos alternativos de gestão da produção e do trabalho.

As grandes corporações empresariais através de incentivos à produtividade, e dos programas participativos, buscam o envolvimento do trabalhador com objetivos e metas da organização estabelecendo, assim, o controle da força de trabalho. A reprodução material dessa força de trabalho opera através das políticas de benefícios oferecidas pelas empresas, e reguladas pelo Estado, que passam a se relacionar com a natureza do contrato de trabalho e com o desempenho individual/grupal dos trabalhadores, atingindo a esfera dos direitos sociais.

No cenário de mudanças e de reestruturação empresarial estão envolvidas não só as grandes corporações, como também as médias, pequenas e microempresas, não somente provenientes das regiões metropolitanas, mas abrangentes às mais diversas regiões do interior, ou seja, a reestruturação produtiva atinge amplitude global.

Diante de reflexões complexas sobre o cenário estrutural em que estão inseridas as empresas brasileiras e, de modo especial, as fami-

liares da cidade de Franca, surgem alguns questionamentos: atualmente, como as empresas têm perseguido a competitividade e a melhor qualidade de seus produtos? Teriam as empresas familiares localizadas no interior seguido o mesmo ritmo de mudanças ocorridas, de modo geral, nas corporações empresariais situadas nas principais capitais e centros metropolitanos do país? Se foram notadas diferenças, como essas empresas iniciaram o processo? De que forma são constituídas suas estruturas econômicas e organizacionais? Copiaram experiências de sucessos ou criaram suas próprias estratégias? Quais as principais dificuldades encontradas? Quais as tomadas de decisões mais importantes e quais foram os resultados?

Partindo dessas indagações, a presente investigação apresenta como objeto de estudo o processo de modernização da gestão das empresas familiares da cidade de Franca, estado de São Paulo.

Franca é uma cidade situada no nordeste do estado de São Paulo e compõe a macrorregião de Ribeirão Preto. Essa macrorregião representa um importante centro de desenvolvimento capitalista, o que justifica a relevância da investigação.

A região de Ribeirão Preto representa um dos polos mais dinâmicos do processo de urbanização e de industrialização do Estado de São Paulo. No início do século XX, a extensão das ferrovias nessa região redimensionou o crescimento das cidades. Bacellar e Brioschi (1999) explicam esse intenso processo de urbanização pelo número de cidades com mais de 20.000 habitantes. Em 1960, somente as cidades de Ribeirão Preto e Franca tinham população superior a 20.000 habitantes. A partir de 1996, mais de 15 municípios, integrantes dessa macrorregião, passaram a contar com população superior a 20.000 moradores.

A infraestrutura de transporte desempenhou importante papel no desenvolvimento socioeconômico da região. O asfaltamento da via Anhanguera, em 1948, e a construção da Rodovia Washington Luís foram fundamentais para a atração de indústrias e novos contingentes migratórios, consolidando importantes centros urbanos, como Campinas e Ribeirão Preto, mas também centros menores, como Sertãozinho, Franca, São Carlos, Araraquara e Barretos.

Embora a agroindústria continue a ter maior peso na economia regional, o setor de calçados e artefatos de couro destacou-se no município de Franca, considerado o maior polo produtor de calçados masculinos de couro do país e importante centro exportador de sapatos.

Na tentativa de facilitar a organização dessa investigação, a tese ficou estruturada em quatro capítulos. O primeiro objetivou contextualizar a evolução histórica do desenvolvimento econômico do país a partir da implantação de políticas governamentais que estimularam o desenvolvimento industrial e que fomentou o crescimento das empresas. Também foram analisadas as condições e as exigências impostas às empresas diante do processo de globalização da economia.

No segundo, buscou-se reflexões sobre as organizações empresarias do tipo familiar, abordando dados teóricos e conceituais sobre esse tipo de organização, questões inerentes ao processo de sucessão do comando empresarial, a própria organização da estrutura da empresa familiar e suas tendências na atualidade.

O terceiro capítulo teve a finalidade de apresentar reflexões acerca da importância e da necessidade da responsabilidade social enquanto forma de inovação da gestão empresarial conectadas às preocupações mundiais em relação ao desenvolvimento sustentável. Compreendendo que o universo empresarial cada vez mais efetiva ações direcionadas à promoção da cidadania, democracia e justiça social, também seguem discussões sobre o trabalho profissional do Serviço Social nessas organizações, acreditando que esse tipo de atuação contribui para o processo de modernização da gestão empresarial.

No último, o desenvolvimento e construção da pesquisa. Houve a preocupação em refletir sobre o cenário da investigação, a cidade de Franca, a opção metodológica partindo do método indutivo numa perspectiva do estudo sócio-histórico, caracterizado pela abordagem quanti-qualitativa, além de revelar todo o percurso metodológico para garantir a coleta de dados e informações acerca do objeto de estudo. A análise e interpretação dos dados possibilitaram a construção de elementos significativos que revelaram fatos essenciais para

o alcance dos objetivos propostos por este estudo. Esses elementos ficaram definidos como a caracterização das empresas da cidade de Franca, o perfil dos empresários e das empresas familiares da cidade de Franca. Nesse mesmo capítulo, foram apresentadas algumas reflexões baseadas na investigação que se caracterizaram enquanto categorias empíricas.

Finalizando, realizaram-se algumas considerações relevantes acerca do objeto de estudo, apresentadas e estudadas no decorrer da investigação, na tentativa de oferecer contribuições para a construção do conhecimento do Serviço Social sobre as organizações empresariais do tipo familiar.

1
O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

O universo empresarial e o desenvolvimento econômico do país

Para compreender o universo empresarial brasileiro e, de modo especial, o da cidade de Franca/SP torna-se fundamental refletir sobre a trajetória histórica do desenvolvimento industrial do Brasil, considerando que esse desenvolvimento provocou o crescimento das cidades e, consequentemente, o do comércio e das atividades de prestação de serviços.

O crescimento econômico alcançado neste país sempre esteve intimamente ligado ao desenvolvimento da indústria, que, ao longo da história, foi objeto de preocupação do Estado de forma protecionista.

A análise que se realiza neste capítulo parte do marco da revolução industrial no Brasil (1930) e se restringe apenas aos aspectos relevantes ao desenvolvimento econômico que, por sua vez, também determinou a modernização das empresas.

A estrutura básica do capitalismo brasileiro está constituída pela empresa estatal, pela empresa estrangeira e pela empresa nacional. Essas empresas tiveram o início de seu desenvolvimento nos anos 1930 e consolidaram-se entre 1950 e 1970. A partir da década de 1990, diante das políticas de ajuste neoliberal direcionado ao pro-

cesso de privatização das empresas nacionais, a empresa estatal passou a desaparecer.

Entretanto, vale ressaltar alguns importantes acontecimentos, anteriores à década de 1930, que influenciaram a aceleração do desenvolvimento do setor industrial ao longo desse período.

A Primeira Guerra Mundial (1914-1918) provocou escassez de produtos importados gerando a necessidade de produção interna. Nesse período, cresceram as fábricas de tecidos, multiplicaram-se as metalúrgicas, moinhos, refinos, destilarias, olarias, serrarias. No início do século XX, "os setores têxtil, de vestuário, de alimentos e de bebidas representavam a maior parte das apenas 314 indústrias registradas no primeiro censo industrial de São Paulo, em 1907 [...] e, [...] em 1920, as indústrias paulistas já somavam 4.458." (Fiesp, *on-line*).

Pelo tamanho do parque industrial paulista foi possível e necessário criar o primeiro órgão de representação dessas empresas. Em 1928, foi estruturado o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp). A presidência desse órgão coube ao então maior industrial do País, o Conde Francisco Matarazzo, sendo assessorado por Roberto Simonsen, outro empresário.

A Grande Depressão Econômica (1929-1933), marcada pela crise mundial iniciada pela queda da bolsa de Nova York, afetou o mercado financeiro internacional e refletiu drasticamente na economia brasileira.

O avanço industrial ocorrido no Brasil deve-se, em grande medida, ao modelo de desenvolvimento por "substituição de importações", quando a industrialização foi induzida pelo estrangulamento externo, iniciada na depressão de 1929, o que provocou a queda da capacidade de importar. A profundidade da crise levou o Estado a tomar medidas de controle do comércio externo, das taxas de câmbio e de compra dos excedentes exportáveis, na tentativa de impedir a redução da renda interna. Assim a manutenção da demanda interna aliada ao aumento dos preços das importações (efeito cambial) proporcionou condições e estímulos à produção interna em substituição às importações.

Furtado (1998, p.192) afirma que "[...] a política de defesa do setor cafeeiro nos anos da grande depressão concretiza-se num verdadeiro programa de fomento da renda nacional [...]." O autor explica que as políticas protecionistas direcionadas à defesa da economia do café, consequentemente, levaram o país ao processo de crescimento através da industrialização, pois criaram condições adequadas para esse desenvolvimento.

> A produção industrial cresceu em cerca de 50% entre 1929 e 1937 e a produção primária para o mercado interno cresceu em mais de 40%, no mesmo período. Dessa forma, não obstante à depressão imposta de fora, a renda nacional aumentou em 20% entre aqueles anos, o que representou instrumento *per capita* de 7%. (Furtado, 1998, p.200-201).

Esse fenômeno foi resultado da relação existente entre a intensidade do impulso externo e o crescimento de uma economia especializada na exportação de matérias-primas. É importante considerar também que, no início da década de 1930, o país oferecia grande riqueza de recursos naturais, de mão de obra disponível diante do crescimento das cidades a partir do êxodo rural, além das medidas econômicas adotadas pelos governantes que permitiram amplo desenvolvimento industrial.

No período de 1930-1945, o Brasil vivenciou uma realidade político-econômica que determinou alterações profundas na sociedade, implicando derrota do Estado Oligárquico e desenvolvimento do Estado Burguês.

O Estado Oligárquico foi uma estrutura de governo que predominou no Brasil durante os anos de 1889-1930, totalmente controlada pela oligarquia cafeeira. Caracterizava-se enquanto governo que estava a serviço dos grupos de latifundiários produtores e exportadores de café. O Estado era um importante centro de decisões econômicas e toda a política para a defesa dos preços do café foi criada e mantida pelo governo central. Nesse período, as operações de compra e venda de café eram a principal atividade financeira do Estado, "As oligarquias coligadas, controlando os centros de decisões do

aparelho estatal, fechavam as portas a toda evolução institucional." (Furtado, 1979, p.7). Cardoso (1979, p.78) enfatiza que o Estado Oligárquico representava o setor tradicional da sociedade.

O Estado Burguês representou uma estrutura de governo formada segundo os interesses do desenvolvimento de uma sociedade urbano-industrial. Essa estrutura era constituída pela burguesia nacional (urbano-industrial) que visava à condução de uma política capaz de criar condições para a expansão do setor industrial e do mercado interno, além da defesa aos concorrentes externos. Para Cardoso (1979, p.81), "[...] a lógica da situação levaria os segmentos mais conscientes da burguesia nacional a fortalecer a 'aliança desenvolvimentista' como recurso tático para impor um novo sistema de dominação que pudesse ser favorável ao fortalecimento da burguesia urbano-industrial." Esse mesmo autor considera ainda que a burguesia urbano-industrial, juntamente com as massas (trabalhadores urbanos), formava os setores modernos da sociedade (Cardoso, 1979, p.78).

Com a Revolução de 1930, que depôs o governo de Washington Luís, houve uma ruptura política, econômica, social e cultural com o Estado Oligárquico vigente nas décadas anteriores, e os setores mais fortes da burguesia industrial, apoiados na força militar e em aliança com os setores da classe média, aos poucos passaram a controlar o poder político e econômico. Desta forma, foi consolidando-se a vitória da cidade sobre o campo e, consequentemente, houve uma mudança cultural, com o predomínio dos setores modernos sobre os tradicionais.

Em 1930, Getúlio Vargas assumiu a Presidência do Brasil através do governo provisório. Em face das condições que se apresentavam na sociedade mediante crises e insatisfações dos diferentes grupos sociais, além da inadequação das superestruturas político-administrativas em vigor, o governo federal partiu para reformular e redimensionar órgãos e estruturas governamentais.

Assim foram criados comissões, conselhos, departamentos, institutos, companhias, fundações, além de planos e projetos. Também houve promulgação de leis e decretos, incentivos em realizações de

debates sobre os problemas econômicos, financeiros, administrativos, educacionais, tecnológicos e outros. Tudo isso resultou na adoção de várias medidas econômicas, além de inovações institucionais que fizeram surgir uma nova fase nas relações entre o Estado e o sistema político-econômico.

Ianni (1986, p.35) descreve as principais criações desse governo:

> [...] 1930: Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. 1931: Conselho Nacional do Café, Instituto do Cacau da Bahia. 1932: Ministério da Educação e Saúde Pública. 1933: Departamento Nacional do Café, Instituto do Açúcar e do Álcool. 1934: Conselho Federal do Comércio Exterior, Instituto Nacional de Estatística, Código de Minas, Código de Águas, Plano Geral de Viação Nacional, Instituto de Biologia Animal. 1937: Conselho Brasileiro de Geografia, Conselho Técnico de Economia e Finanças. 1938: Conselho Nacional de Petróleo, Departamento Administrativo do Serviço Público, Instituto Nacional do Mate, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). 1939: Plano de Obras Públicas e Aparelhamento de Defesa. 1940: Comissão de Defesa da Economia Nacional, Instituto Nacional do Sal, Fábrica Nacional de Motores. 1941: Companhia Siderúrgica Nacional, Instituto Nacional do Pinho. 1942: Missão Cooke, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai). 1943: Coordenação da Mobilização Econômica, Companhia Nacional de Álcalis, Fundação Brasil Central, Usina Siderúrgica de Volta Redonda, Consolidação das Leis do Trabalho, Serviço Social da Industria (Sesi), Plano de Obras e Equipamentos, I Congresso Brasileiro de Economia. 1944: Conselho Nacional de Política Industrial e Comercial, Serviço de Expansão do Trigo. 1945: Conferencia de Teresópolis, Superintendência da Moeda e Crédito (Sumoc), Decreto-Lei 7.666, sobre atos contrários à Ordem Moral e Econômica.

A política operária criada durante o governo de Getúlio Vargas foi fator importante que favorecia a expansão das empresas, considerando que destinava a preservar a massa de trabalhadores. Diante da ampliação do setor industrial, a cada dia necessitava mais mão de obra, contudo aumentavam-se os conflitos e tensões entre patrão e empregado. Essa política trabalhista ao mesmo tempo formalizava as condições políticas de oferta e demanda no mercado, estabelecia limi-

tes inferiores na relação capital-trabalho. Vale ressaltar o caráter político da legislação trabalhista adotada pelo governo federal. Ela foi proposta e aplicada com o objetivo de controlar as relações existentes entre as classes sociais urbanas, mas não deixou de atender também aos interesses dos donos dos meios de produção e dos trabalhadores.

> É obvio que os decretos, leis e dispositivos constitucionais atendiam a várias dentre as reivindicações econômicas e políticas do operariado. Desde 1930, estabeleceram-se ou reformularam-se direitos trabalhistas tais como os seguintes: salário mínimo; jornada máxima de oito horas de trabalho; igualdade salarial, sem distinção de idade, sexo, nacionalidade ou estado civil; repouso semanal remunerado; férias anuais remuneradas; proibição de trabalho noturno a menores de 16 anos; proibição de trabalho a menores de 14 anos; assistência médica ao trabalhador e à gestante; carteira profissional; regras jurídicas para a criação e o funcionamento de sindicatos, federações e confederações; etc. (Ianni, 1986, p.49).

Com a criação do decreto 19.770 de 19 de março de 1931, que destinava regular a sindicalização das classes patronais e operárias, o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp) passou a ser denominado Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp). Esse órgão representativo de industriais era o único no país. Contudo, através da mobilização e organização da Fiesp, em 1933, foi fundada a Confederação Industrial do Brasil, sendo representada e constituída por empresários dos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. A atitude dos industriais em associarem-se também foi um importante passo para a busca de soluções e possibilidades para o crescimento industrial.

Durante todo o período de 1930-1945, houve expansão real das empresas brasileiras. As indústrias estavam em ritmo de crescimento e se diversificavam propiciando mudanças na estrutura produtiva. A partir de 1933, o setor industrial formado pelas fábricas tradicionais de produção (têxteis, alimentos, bebidas e fumo) contava também com indústrias básicas na metalurgia, na mecânica, além do cimento e do papel. Aumentava a capacidade de produção de máquinas e equipamentos para a própria indústria, para os atendi-

mentos de serviços urbanos essenciais como transporte, construção civil, material elétrico e outros. Em 1937, a indústria atinge taxa de crescimento de 11,2% contra 1% na década anterior. (Fiesp, *on-line*).

A tabela abaixo demonstra as taxas de crescimento da produção industrial em dois períodos – 1929-1932 e 1933-1939 – que revelam a importância do avanço da industrialização ao longo da década de 1930.

Tabela 1 – Taxas anuais de crescimento da produção industrial – 1929-1932 e 1933-1939 (percentagem).

Classes e gêneros de Indústrias	***1929-1932***	**1933-1939**
Indústria extrativa mineral	-6,3	8,1
Indústria de transformação	1,0	11,3
Minerais não metálicos	13,3	19,9
Metalúrgica	-3,5	20,6
Papel e papelão	0,8	22,0
Couro, peles e produtos similares	2,5	2,7
Química e farmacêutica	-9,7	10,6
Perfumaria, sabões e velas	-1,6	15,8
Têxtil	8,4	11,2
Vestuário e calçados	-12,5	9,8
Produtos alimentares	-0,4	1,9
Bebidas	-8,7	8,4
Fumo	-5,1	5,2
Total da indústria	**1,0**	**11,2**

Fonte: Vilela; Suzigan (1973) apud Gremaud; Saes; Toneto (1997, p.136).

Os industriais paulistas tinham grande representação política através de alguns empresários que lideravam a Fiesp[1] e, através da mobilização, conseguiram junto ao governo federal reconstituir o Ciesp. Desta forma, em 1942, esse órgão voltou à ativa como sociedade civil vinculada à Fiesp, mantendo os mesmos objetivos e prioridades da época (1928) em que foi criado.

Deve-se considerar também a importância política da entidade representativa do setor industrial paulista, à frente de um movimento de âmbito nacional, voltado à organização e ampliação das ações destinadas a constituir uma sociedade industrial no Brasil.

Essa organização e representação da classe industriária desempenhou forte influência na modernização das empresas, pois, por meio do pensamento dos representantes da Fiesp, aos poucos, foram introduzindo nas indústrias brasileiras os princípios de organização científica do trabalho. Roberto Simonsen foi um precursor na defesa da organização racional do trabalho, através da implantação do sistema de produção taylorista-fordista. O empresário considerava que esse método de produção seria capaz de estimular o crescimento e a modernização das empresas a partir do aumento da produtividade, do lucro, além de favorecer a redução de conflitos existentes na relação capital e trabalho.

Em 1942, pela iniciativa do empresário Roberto Simonsen, foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), objetivando desenvolver mão de obra especializada e promover a valorização profissional e humana. O Senai representou um avanço rumo à modernização das empresas, tendo em vista a organização de sistema nacional destinado à formação e reposição de mão de obra para o setor produtivo.

---

1 Vale indicar alguns nomes de empresários que se destacaram nos movimentos e organização política em defesa do desenvolvimento industrial no Brasil: Francisco Matarazzo, Roberto Simonsen, Horácio Láfer, Jorge Street, José Ermírio de Moraes, Antonio Devisate, Plácido Meirelles, Carlos von Bulow e Alfredo Wesflog.

A educação técnico-profissional dos trabalhadores realizada pelo Estado (através do ensino oficial) e pelo Senai ainda não atingia as expectativas do setor industrial, tornando-se necessária uma ação complementar que possibilitasse plena formação cívica do trabalhador. Por isso foi criado o Serviço Social da Indústria (Sesi), em 1946, visando a desenvolver missão pedagógica e educacional a partir de nítidos valores éticos e sociais. Esse órgão tinha a finalidade de oferecer formação cultural aos operários tornando-os co-participantes do desenvolvimento e da modernização das empresas. O setor industrial conseguia, dessa forma, estabelecer relações mais equilibradas e harmônicas junto à classe trabalhadora.

Durante os anos em que ocorreu a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), as empresas continuaram em ritmo de crescimento. Devido à falta de produtos nos mercados interno e externo, muitas indústrias brasileiras foram beneficiadas, pois estavam livres da concorrência. A exportação de produtos industrializados tornou-se, pela primeira vez, item ponderável na pauta exportadora do país.

> A expansão mais notável se deu na indústria têxtil, que passou a exportar para outros países latino-americanos e até mesmo para algumas nações africanas. As indústrias metalúrgicas e de máquinas expandiram-se em São Paulo, e, por volta do período final da guerra, verificou-se a instalação da usina siderúrgica governamental de Volta Redonda, que abriu caminho para novas e importantes etapas no desenvolvimento industrial do Brasil. (Baer, 1966, p.25).

É oportuno considerar que as condições criadas pela economia de guerra mostraram a necessidade e a urgência de modernização das empresas, através de organização e funcionamento da gestão e de técnicas de produção. Houve, então, preocupação dos empresários em buscarem qualificação profissional. A Fiesp/Ciesp desempenhou papel preponderante nesse processo através da criação do Senai e Sesi. Recomendava-se que os cargos de chefes e gerentes fossem ocupados por pessoas que revelassem competência técnica. Preconizava-se ainda a necessidade de preparação dos técnicos através

de cursos em escolas profissionais e mesmo no exterior (em países de economia desenvolvida, preferencialmente, os Estados Unidos e a Inglaterra).

Desta forma, a Segunda Guerra Mundial, associada às várias medidas (políticas, econômicas e sociais) criadas pelo governo de Getúlio Vargas no sentido de proteger e estimular os setores econômicos do país, como também a notável organização política dos empresários, favoreceu de forma significativa o avanço da industrialização brasileira. Isso significava que a atividade industrial determinava o nível de renda, de emprego e de crescimento da economia.

O governo de Getúlio Vargas, que iniciou em 1930 e perdurou até 1945, teve como centro de preocupações a criação de condições infraestruturais no sentido de estabelecer o desenvolvimento econômico em geral e, de modo particular, o industrial, como também promover a emancipação do país através de princípios políticos nacionalistas e intervencionistas. Nos quinze anos do primeiro governo de Vargas, consolidaram-se algumas mudanças que não foram suprimidas posteriormente, sendo as principais: a centralização do poder no governo federal e o direcionamento da política econômica voltada para o desenvolvimento.

Para Getúlio Vargas, a problemática do desenvolvimento econômico estava ligada à questão de emancipação econômica nacional. A pretensão era superar a dependência ligada à economia através da nacionalização das decisões sobre a política econômica. O modelo de substituição de importações, no entanto, criava novas necessidades relacionadas à complementaridade da produção com qualidade, tais como maquinário, implementos, acessórios, *know-how* e matérias-primas para a instalação das novas indústrias, como também incrementar as que estavam em funcionamento. Essa necessidade da industrialização provocou um estágio de desenvolvimento no processo de internacionalização da economia brasileira implicando integração do setor industrial à estrutura econômica mundial. Nesse contexto, nem sempre era possível a nacionalização das decisões sobre a política de produção, comercialização e investimentos, uma vez que dependia da combinação de decisões das empresas estrangeiras.

Os anos de 1946-1950 marcaram novo período da economia brasileira. Em 29 de outubro de 1945, Getúlio Vargas foi deposto e, logo em seguida, a estrutura do Estado passou a ser reformulada a partir de decisões dos novos governantes de redemocratizar o país. A Constituição ditatorial de 1937 foi substituída pela Constituição democrática de 1946, elaborada por Assembleia Constituinte.

A partir de 1946, o General Eurico Gaspar Dutra assumiu a presidência do Brasil e adotou política econômica inspirada no liberalismo e na empresa privada. Nesse governo, não houve incentivos para o crescimento industrial nacional. A industrialização ocorrida durante os anos de 1946-1950 foi resultado do processo em curso e não da política adotada pelo governo Dutra.

O país passou, portanto, de uma política de desenvolvimento econômico e intervenção estatal na economia para uma política de redução das funções econômicas do Estado e descompromisso com o desenvolvimento econômico. A atenção fundamental era com a livre iniciativa e de reação antiditatorial que atendia, exclusivamente, aos interesses da empresa privada: nacional e estrangeira. Nesse governo, houve maior aproximação da relação Brasil e Estados Unidos, o que, aos poucos, concretizou em condições reais de dependência. A política adotada pelo governo Dutra possibilitou "[...] a reintegração do subsistema econômico brasileiro, no âmbito do sistema econômico mundial, sob a hegemonia dos Estados Unidos." (Ianni, 1986, p.101).

Em 1951, Getúlio Vargas reassumiu a presidência do Brasil e iniciou o segundo período governamental, que se estendeu até 1954. A transição do governo Dutra para o governo Vargas correspondeu à reorientação das relações entre Estado e economia. Getúlio Vargas encontrou vários desafios e dilemas mediante a complexa realidade da sociedade brasileira nesse período.

> Em 1951, quando se iniciou o governo Vargas, a sociedade brasileira já se encontrava diferenciada, devido ao crescimento do setor industrial, à expansão do setor terciário e ao rápido crescimento dos centros urbanos dominantes (Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre, Recife,

> Belo Horizonte, Salvador e alguns outros). À medida que progredia a divisão social do trabalho e a diferenciação social interna da sociedade brasileira, as classes sociais tornavam-se mais configuradas e representativas. Nessa época, a burguesia industrial e o proletariado, por exemplo, já eram uma realidade política e cultural, ao lado da classe média, bastante ampliada, e dos setores agrário, comercial e financeiro da burguesia. (Ianni, 1986, p.120).

O governo precisava enfrentar a inflação, o desequilíbrio na balança de pagamentos, a necessidade de importar máquinas e equipamentos para as indústrias, a insuficiência de energia e transportes, a falta de oferta de gêneros alimentícios para as populações das grandes cidades e outros. Desta forma, o governo engajou-se novamente no sistema econômico do país. Em consequência, criaram-se novas instituições e órgãos governamentais, econômicos e políticos, com vistas a acelerar o desenvolvimento industrial do Brasil.

Em 1951, foi apresentado o Plano Nacional de Reaparelhamento Econômico (Plano Láfer), anunciado por Horácio Láfer (Ministro da Fazenda). Esse plano conseguiu a concretização dos objetivos que era de investimentos em indústrias de base, transporte, energia, frigoríficos e modernização da agricultura. Para a realização dos investimentos foi aprovada pelo Congresso Nacional, em 1952, a criação do Fundo de Reaparelhamento Econômico. Esse Fundo deveria ser administrado pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE), também criado nesse ano. Importante considerar que esses investimentos só foram realizados mediante negociações com os Estados Unidos. A participação desse país correspondia à conciliação entre a decisão dos governantes de impulsionar o desenvolvimento econômico brasileiro (diante da escassez de recursos financeiros e tecnológicos) e à nova fase de expansionismo econômico norte-americano.

Outras instituições importantes foram criadas, entre os anos de 1952 e 1953, como o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), a Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia (SPVEA) e a Petróleo Brasileiro (Petrobras). Em 1954, foi proposto

o Plano Nacional de Eletrificação, além do projeto de criação da empresa Centrais Elétricas Brasileiras S.A.

A política industrializante do segundo governo de Vargas teve atenção especial voltada para as áreas de energia e de transportes, em que prevaleceu a empresa estatal. No setor de transporte, privilegiou-se o rodoviário, considerando que grande parte das estradas de ferro fosse de propriedade do governo federal e administrada por ele. Também foram realizados investimentos em portos e na marinha mercante. Nesse governo, houve estímulos específicos para facilitar a importação de máquinas e de equipamentos para a indústria.

Todas essas principais estruturas econômicas e políticas apontadas foram significativas para estabelecer transformações e modernização nas empresas brasileiras e demonstraram a relevância da política adotada nos dois governos de Getúlio Vargas para o desenvolvimento industrial do país.

O processo de industrialização ganhou novo impulso de desenvolvimento a partir da implementação do "Plano de Metas". Em 1956, com a posse de Juscelino Kubitschek de Oliveira, como presidente da república, iniciou-se uma fase importante na história da economia brasileira, considerando as profundas transformações realizadas no sistema econômico do país.

A política econômica do governo de Kubitschek foi sistematizada pelo Plano de Metas, que "[...] visava transformar a estrutura econômica do país, pela criação da indústria de base e a reformulação das condições reais de interdependência com o capitalismo mundial." (Ianni, 1986, p.160).

Esse plano foi estruturado a partir de objetivos centrais como a abolição dos pontos de estrangulamentos da economia por meio de investimentos infraestruturais a cargo do Estado; expansão da indústria de base, como a automobilística, a indústria pesada e a de material elétrico com estímulos aos investimentos privados nacionais e internacionais. Fazia parte desses objetivos criar condições econômicas, financeiras, sociais e políticas para a efetivação da livre iniciativa, estimular a poupança nacional e incentivar a modernização do sistema produtivo. Outro fator relevante do plano era des-

pertar interesse nos empresários estrangeiros para investirem no Brasil.

O Programa Governamental abrangia quatro setores importantes da economia: energia, transporte, alimentação e indústria de base. O Plano de Metas somava trinta metas, incluindo atividades de formação de pessoal técnico. No período de realização das metas, a criação da indústria automobilística foi o empreendimento de maior relevância econômica e política. As fábricas de automóvel cresceram rapidamente e, em meados de 1958, o Brasil possuía 16 unidades de fabricação de carro e, aproximadamente, 1.200 indústrias de autopeças. (Ianni, 1986, p.165).

A edificação de Brasília e a construção e pavimentação das rodovias também tiveram grande importância e demonstraram capacidade real na concretização das políticas governamentais. A realidade da Rodovia Belém-Brasília foi um marco não só para o desenvolvimento industrial e econômico do país, como para a integração da Amazônia à sociedade nacional.

> [...] o Programa de Metas realizou uma etapa importante da expansão do sistema econômico brasileiro. Durante os anos de execução das metas do programa governamental, criaram-se setores industriais novos e expandiram-se e modernizaram-se outros mais, nas áreas de energia, transportes, alimentação e indústria de base. (Ianni, 1986, p.166).

O progresso ocorrido nesse período também atingiu as empresas estatais. Essas cresceram de forma considerável. Segundo Vilela (apud Ianni, 1996, p.167), "[...] a participação da renda gerada pelas empresas do governo federal na renda dos setores industriais, bancos e transportes tem sido crescente, passando de 7,5% em 1956 a 9,9% em 1959."

Durante o governo de Kubitschek houve grande aprofundamento nas relações entre Estado e economia com o objetivo direto do desenvolvimento econômico, de modo particular a industrialização, através do impulso dos setores privados nacional e internacional. Nesse momento, o desenvolvimento industrial não era mais resul-

tado do estrangulamento externo, mas orientado pelos investimentos governamentais, privados, nacionais e estrangeiros.

Vale ressaltar que o Plano de Metas, ao mesmo tempo em que promoveu a criação de novas e grandes empresas resultando em crescimento e desenvolvimento, gerou também o acúmulo de capital, desigualdades e desequilíbrios. Esse plano não conseguiu estimular a modernização das pequenas e médias empresas nacionais, pois esses empresários não dispunham de condições para se beneficiarem dos programas de investimentos governamentais, já que os programas governamentais privilegiavam a grande burguesia industrial nacional e internacional. Os grandes empresários brasileiros, aos poucos, conseguiam beneficiar-se através das relações com o poder executivo e, também, através de associação com outras empresas de origem estrangeira. Para a superação de parte dos problemas encontrados pela pequena e média burguesia, o governo criou o Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Indústria (Geampe) objetivando proporcionar espaço para discussões e resoluções dos problemas específicos.

É importante entender o significado de desenvolvimento. Para Furtado (2000, p.102), "[...] o desenvolvimento compreende a ideia de crescimento, superando-a. Esse desenvolvimento se refere ao crescimento de um conjunto de estrutura complexa." Ou seja, só é possível o desenvolvimento quando há aumento de produtividade do conjunto econômico mais abrangente e complexo. O aumento de produtividade é determinado por fenômenos de crescimento em todos os setores da sociedade que refletem modificações de estruturas e transformações nas relações internas do sistema econômico. Essas transformações têm como causa básica modificações nas formas de produção, mas, sobretudo, na distribuição e utilização da renda. Enfim, o desenvolvimento concilia aumento de produtividade, utilização dos recursos, acumulação de capital e distribuição da riqueza produzida.

A partir do desenvolvimento industrial ocorrido no país e do significativo crescimento econômico alcançado, o Brasil iniciou a década de 1960 com um perfil industrial de economia madura. Entre-

tanto, os modelos de desenvolvimento adotados durante o período de 1930-1960 não determinaram um processo de emancipação econômica, ou seja, a passagem para a fase do desenvolvimento econômico auto-sustentado. O que se verificou foi grande expansão e diversificação da estrutura industrial apoiada na ampliação das relações e estruturas de dependência do capital internacional, totalmente ausente de compromisso com distribuição da riqueza interna produzida no conjunto da sociedade em geral.

Apesar da diferença na concepção de ideologia de desenvolvimento percebida na transição do governo de Vargas para o governo de Kubitschek, realmente, o crescimento econômico, a partir do desenvolvimento industrial, trouxe relação de dependência internacional.

Para Kubitschek, o desenvolvimento econômico dependia do envolvimento entre economia nacional e economia internacional. Esse governo manteve uma política econômica que proporcionou condições econômicas e políticas para acelerar os investimentos internacionais no país.

Sob essas condições, no Brasil desenvolveu-se o modo capitalista de produção como subsistema do sistema capitalista mundial, expressando assim um crescimento econômico pautado no processo de dependência das economias avançadas. Por outro lado, esse modelo de desenvolvimento acentuou a divisão social do trabalho e a diferenciação social interna da sociedade brasileira. Aumentaram as desigualdades, os desequilíbrios, as contradições sociais, econômicas e políticas.

Na entrada dos anos 1960, especificamente a partir de 1961, houve uma grave crise, tanto política quanto econômica. O tipo de desenvolvimento econômico ocorrido no Brasil nas décadas anteriores deixou evidente problemas cruciais.

Os anos de 1961-1964 caracterizaram-se pela diminuição das taxas de crescimento da economia e pelo aumento da taxa de inflação, marcando o fim de uma das fases de desenvolvimento industrial. Nesse período, o Brasil teve dois presidentes: Jânio Quadros, que governou o país entre 31 de janeiro de 1961 e 25 de agosto de 1961, e João Goulart, entre outubro de 1961 e março de 1964.

A crise econômica relacionava-se à redução do índice de investimentos, à diminuição significativa da entrada de capital externo, às baixas taxas de lucro e ao agravamento da inflação. Quanto à crise política, houve uma radicalização bastante acentuada pelos partidos políticos de esquerda e de direita, principalmente em relação à orientação econômica do país. O governo deveria optar por uma estratégia política de desenvolvimento: favorecer a expansão do capitalismo nacional (orientação adotada no governo Vargas) ou continuar os princípios do governo Kubitschek, acelerar a internacionalização, como meio de promover os investimentos necessários a uma nova fase de crescimento econômico. Ao mesmo tempo houve intensa politização da população urbana, da classe média e dos trabalhadores, incluindo a mobilização de estudantes universitários diante da polarização dessas posições. Outro fator agravante da crise política econômica foi o golpe de estado do presidente Jânio Quadros em agosto de 1961. Houve organização e mobilização das forças políticas e econômicas conservadoras que tentaram impedir a posse do vice-presidente João Goulart, e, em contrário, as forças políticas que defendiam a posse de Goulart, em conformidade com a Constituição de 1946.

Nesse contexto de crise, João Goulart assumiu a presidência do país. Durante esse governo, os conflitos existentes entre os grupos mobilizados da sociedade não foram eliminados, mas aparentemente apaziguados.

Outro fator que agravou e alimentou a crise política foi o aprofundamento dos antagonismos entre o poder executivo e o legislativo. O presidente João Goulart não contava com o apoio político do Congresso Nacional.

O Poder Legislativo estava composto, na maioria, de representantes da burguesia agrário-exportadora e estava mais comprometido com a sociedade tradicional. O Poder Executivo representava e defendia os interesses dos setores da sociedade urbano-industrial. Para os governantes, o poder político deveria fundar-se no capital industrial e, para o Congresso Nacional, o poder político teria origem na posse da terra. Essa situação de contradição caracterizava a essência da crise político-econômica.

Diante dessa realidade social, o governo formulou e tentou concretizar uma política econômica planificada denominada como Plano Trienal na tentativa de estimular o desenvolvimento econômico. Esse plano foi elaborado pelo economista Celso Furtado e correspondeu a um diagnóstico amplo, detalhado e integrado das condições e dos fatores responsáveis pelos desequilíbrios, pelos estrangulamentos e pelas perspectivas da economia do país. O mesmo plano deveria ter sido executado durante os anos de 1963-1964-1965. Contudo, a política econômica inerente ao diagnóstico presente no Plano Trienal implicava centralização do poder econômico em grau incompatível com os interesses contraditórios existentes entre o Congresso Nacional e o governo. Essa foi uma das principais razões pelas quais o Plano Trienal, enquanto política governamental, não conseguiu sua efetivação.

Enfim, o contexto social entre 1961 e 1964 revelava uma estrutura interna de configuração político-econômica em crise, realidade de contradição entre as classes sociais, e assim o momento foi propício para o golpe militar de primeiro de abril de 1964. O movimento militar representou uma oposição muito generalizada ao governo de João Goulart e adquiriu feição militante contrarrevolucionária.

Os anos de 1964-1984 sinalizaram uma nova fase marcada pelo autoritarismo político e por oscilações na área econômica. Nesse período, o Brasil teve cinco presidentes, sendo todos militares: Humberto de Alencar Castelo Branco (1964-1967), Arthur da Costa e Silva (1967-1969), Emílio Garrastazu Médici (1969-1974), Ernesto Geisel (1974-1979) e João Baptista Figueiredo (1979-1985). Esses governantes adotaram diretrizes econômicas semelhantes que se caracterizaram pela interferência estatal em todos os setores da economia nacional. O governo reelaborou as condições de funcionamento dos mercados de capital e força de trabalho como fatores essenciais do processo econômico e segundo exigências da reprodução capitalista.

A política econômica governamental do período militar estava centrada na expansão da empresa privada: nacional e estrangeira. As oscilações econômicas podem ser interpretadas tanto pelas va-

riações cíclicas de uma economia industrial madura como pelos condicionantes externos, decorrentes da economia mundial.

Esses vinte anos ficaram marcados pelo governo militar exercido de forma centralizada e autoritária, sem participação popular, e pelo crescimento econômico, tendo em vista a reorientação do modelo de desenvolvimento.

Os anos de 1964-1967 marcaram um período de profundas mudanças institucionais: adaptações de novos instrumentos de política econômica, novo relacionamento entre agentes privados e o Estado, criação de novas formas de inserção da economia brasileira na economia mundial e ao novo estágio econômico do país e, também, ao novo modelo de desenvolvimento adotado. Essa fase caracterizou-se pelo predomínio da estagnação decorrente da política de estabilização.

Com o intuito de fortalecer a retomada do crescimento econômico, Castelo Branco criou o Plano de Ação Econômica do Governo (Paeg), que foi executado durante o período de 1964-1966. Esse plano tinha como principais objetivos acelerar o desenvolvimento econômico do país, conter o processo de inflação e criar política de investimentos capaz de estimular a oferta de empregos. Para a realização dos objetivos do plano econômico, o governo reformulou as políticas monetária, bancária, tributária, cambial, salarial e de investimentos. Também foram necessárias medidas nas áreas de educação, de habitação, de obras públicas, de comércio exterior e de outras. Esse governo criou novas possibilidades para o funcionamento e a expansão da empresa privada, da nacional e da estrangeira, além de manter relacionamento mais profundo e sistemático na economia interna e externa visando ao melhor desenvolvimento do setor privado.

A execução desse plano, no entanto, gerava progressiva concentração de capital e nem sempre favorecia as empresas nacionais, de pequeno e médio portes, devido à situação mais vulnerável no mercado. A política anti-inflacionária provocava o agravamento do problema da liquidez e, ao mesmo tempo, favorecia as falências e concordatas em escala crescente, além da absorção de empresas nacionais por empresas estrangeiras. Entretanto, essa era uma situação que se fazia necessária para a concretização do plano governa-

mental com expectativas para o desenvolvimento e a expansão do setor privado.

> De fato, cresceu bastante o índice de falências e concordatas. No Estado de São Paulo, por exemplo, as concordatas deferidas ascenderam de 86, para o ano de 1963, a 525, para 1969. Nesses mesmos anos, as falências decretadas cresceram de 106 para 896. (Ianni, 1986, p.263).

Mas, na verdade, alguns dos segmentos estratégicos do empresariado brasileiro não estavam preparados para gerenciar suas empresas de acordo com as novas normas de crédito, de tributação e fiscal colocadas em prática pelo governo militar. Desta forma, cresceram os encargos tributários e fiscais, reduziram os recursos financeiros postos à disposição da burguesia industrial. Também houve o congelamento salarial e a redução do nível da demanda. Diante disso, o setor empresarial passou por várias dificuldades, sendo necessário buscar formas de enfrentamento da crise. Foi vital o processo de modernização e racionalização das empresas. Várias foram as estratégias adotadas pelo empresariado, pois foi preciso rever e modificar os sistemas de informação, os processos decisórios e até a própria divisão social do trabalho, nas esferas da administração e da produção.

É importante considerar que essa política anti-inflacionária adotada pelo governo Castelo Branco continuou nos governos Costa e Silva, Médici, Geisel e Figueiredo.

Ao longo do governo militar foi desenvolvido também o Plano Nacional de Desenvolvimento (PND). Esse plano tinha por objetivo alavancar a indústria nacional incentivando as áreas de pesquisa tecnológica. O I PND foi criado em 1971 para ser aplicado entre os anos de 1972 e 1974. O modelo brasileiro de desenvolvimento tinha como principal objetivo moldar as instituições para transformar o Brasil em nação desenvolvida. Esse modelo deveria criar economia moderna, competitiva e dinâmica. A modernização implicava mudança de concepção, tanto no governo quanto na empresa privada, em relação à necessidade de consolidar um modelo de competição e

de integração. A partir do I PND os custos da indústria nacional seriam reduzidos pelo fornecimento governamental de insumos básicos mais baratos; as exportações de produtos manufaturados seriam diversificadas e o governo deveria destinar grandes investimentos em educação, em tecnologia e na agricultura.

Nessa época, o Brasil vivenciou uma nova fase no processo de reprodução e concentração do capital, em nível internacional, e, ao mesmo tempo, desenvolveu uma nova fase nas relações entre o Estado e a empresa privada, o que favoreceu a criação dos monopólios.

> Assim, acelerou o processo de concentração de capital, em nível nacional e internacional. Isto é, as condições econômicas (financeiras, cambiais, salariais, fiscais, tributárias) e políticas (hegemonia absoluta do poder executivo) facilitaram o funcionamento e a expansão das grandes empresas, geralmente ligadas a empresas estrangeiras. (Ianni, 1986, p.269).

O período de 1968 a 1973 foi marcado pelo "milagre econômico", resultado do processo de ajustamento do modelo de desenvolvimento adotado pelo governo aliado ao contexto internacional favorável que contribuiu para o aumento das taxas de crescimento e para o relativo controle da inflação.

A concretização do Paeg e do I PND ofereceu condições para a retomada do crescimento econômico. Em fins de 1967, o governo fortaleceu os mecanismos de controle de preços, manteve a política salarial alterando profundamente a política econômica em 1968. Nesse sentido, criou grande estímulo ao crescimento da indústria, com destaque para os investimentos em infraestrutura, ampliação da quantidade de incentivos fiscais, subsídios para vários setores prioritários, como as exportações, e para dimensionar o desenvolvimento industrial em regiões mais atrasadas, como Norte e Nordeste do país. O aumento dos gastos públicos foi a mola propulsora do crescimento. Diante da capacidade ociosa existente, decorrente dos anos de estagnação anteriores, as políticas expansionistas puderam criar condições ao aumento significativo da produção industrial, proporcionando crescimento da economia.

Outro fator que estimulou o milagre econômico foi a possibilidade de recursos às importações a partir da grande intensificação do comércio mundial. A pressão de demanda dos países desenvolvidos fez com que aumentasse significativamente a comercialização dos produtos brasileiros. Esse fato contribuiu para o aumento da quantidade de exportações, acarretando crescimento no valor das mesmas, fazendo aumentar também a capacidade de importar. Esse crescimento deu-se com grande folga cambial, o que permitiu o controle da inflação.

> [...] o milagre econômico identificado com os anos 1967-1973 e caracterizado por um ciclo de aceleração do crescimento, puxado principalmente pelas indústrias produtoras de bens de consumo duráveis e bens de capital. Nesse período, o governo investiu fundo em obras de infraestrutura básica e o Brasil, na esteira da conjuntura internacional favorável, adotou uma política agressiva de exportações que gerou o suporte financeiro para o programa de importações, imprescindível ao crescimento e diversificação do parque industrial. (Assis, 1992, p.8).

Nessa fase de expansão do crescimento, o setor líder foi o de bens de consumo duráveis, que apresentou taxas médias de crescimento aproximadamente de 23% ao ano, predominando os materiais de transporte e de eletroeletrônico domésticos. Outro setor de destaque foi o de construção civil, que apresentou taxas médias de crescimento em torno de 15% ao ano. Esse fato se deve aos investimentos públicos em infraestrutura e à grande expansão do crédito habitacional por meio do Sistema Financeiro da Habitação. (Gremaud; Saes; Toneto, 1997, p.186-187).

É importante considerar que a partir da execução do Paeg houve uma reforma monetário-financeira que possibilitou estruturar o sistema de financiamento no país. Assim foi criada a lei 4.380, a qual instituiu o Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e o Banco Nacional da Habitação (BNH), que era o agente principal, regulamentando e fiscalizando as instituições brasileiras de poupança e de empréstimo. Esse sistema tinha como objetivo essencial o crédito

habitacional através dos recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço[2] (FGTS), do qual o BNH era o gestor.

Depois do milagre econômico houve um ciclo de desaceleração da economia, quando as taxas de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e da produção industrial caíram drasticamente. Entre 1974 e 1979 a economia do país apresentava retração do crescimento em decorrência de desequilíbrios internos causados pelas contradições políticas e sociais e de problemas externos em consequência do primeiro choque do petróleo. Em fins de 1973, houve grande aumento de preço do petróleo por parte dos países exportadores, o que refletiu diretamente na instabilidade dos mercados mundiais. Ao mesmo tempo, havia tendência de pressão inflacionária nos países desenvolvidos e a persistência à desvalorização do dólar. Essa realidade de crise, consequentemente, interferiu na vida econômica do país e das empresas.

Na tentativa de enfrentamento à retração da economia o Estado criou um ambicioso programa de investimentos. Esse programa foi denominado II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), que visava superar a crise sem sacrificar o desenvolvimento.

O II PND contava com amplo conjunto de investimentos com ênfase nas indústrias básicas, nos bens de capital e na infraestrutura.

> Os principais setores contemplados no plano eram: (i) insumos básicos – metais não ferrosos, exploração de minérios, petroquímica, fertilizantes e defensivos agrícolas, papel e celulose; (ii) infraestrutura e energético – ampliar a capacidade produtiva de energia hidroelétrica (Itaipu) e substituir a utilização de derivados de petróleo por energia elétrica, programa do álcool (Proalcool) para substituir a gasolina, expandir o transporte ferroviário (ferrovia do Aço), ampliar a exploração e utilização do carvão; (iii) bens de capital – fornecendo garantias de demanda, incentivos fiscais (crédito do IPI sobre compra de equipa-

2 Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) foi criado em 1967 como mecanismo de poupança forçada visando financiar a construção civil ao lado do Banco Nacional da Habitação (BNH).

> mentos, depreciação acelerada, isenção do imposto de importação etc.), incentivos creditícios, reservas de mercado, garantia de política de preços para o setor privado. (Gremaud; Saes; Toneto, 1997, p.193).

As propostas e a condução desse plano estimularam novo impulso de desenvolvimento das indústrias e do conjunto da sociedade brasileira, gerando grande crescimento das cidades, do comércio e dos serviços.

A implementação do II PND proporcionou novas condições para o governo aumentar os gastos públicos através da construção de grandes rodovias, de usinas hidrelétricas e nucleares, tendo em vista a redução da dependência de energia e de outros insumos básicos. Incentivou e estimulou a produção do álcool e investiu em petroquímica e metalurgia. O governo realmente conseguiu concretizar investimentos pesados para redirecionar o crescimento econômico do país. Nesse período, o Brasil alcançou a consolidação do desenvolvimento industrial, o que representou, entre 1967 e 1980, maior diversificação da estrutura industrial do país, com salto tecnológico e avanço na internacionalização da economia brasileira.

Um outro período de destaque durante o governo militar foi 1980-1984, caracterizado por novo choque do petróleo e pela crise de juros internacionais que repercutiu em acentuada crise cambial no Brasil. Diante disso, o país deparou-se com profunda recessão, com elevações nas taxas inflacionárias e, principalmente, com a falência do Estado.

A década de 1980 ficou considerada a "década perdida", devido à crise econômica que o país vivenciou ao longo desses anos. O produto ficou estagnado, a inflação teve significativa aceleração, a elevação dos juros internacionais afetou diretamente a dívida externa, resultando no aumento substancial dos juros.

> [...] cerca de 50% da dívida foi consequência direta da alta do petróleo, fonte de energia vital para uma estrutura produtiva mais complexa e sistema viário fundado no transporte rodoviário. Entre 1973 e 1981, a dívida brasileira passou de 13,8 bilhões de dólares para 75,7 bilhões de dólares. (Kucinski; Brandford, 1987, p.121 apud Behring, 2003, p.135).

Assim o início da década de 1980 marca o esgotamento do modelo de desenvolvimento econômico adotado durante o regime militar e o Estado apresenta sua capacidade de intervenção econômica totalmente demolida. Depois de aproximadamente cinquenta anos de adoção de políticas governamentais para o desenvolvimento, expressando o caráter intervencionista e protecionista do Estado, o processo de industrialização chegava ao estágio final. Contudo, as empresas nacionais, principalmente a pequena e média, não conseguiram garantir, por completo, a modernização dos processos produtivos e administrativos, além de permanecerem em situação bastante frágil na relação com o mercado internacional.

Nesse período, a indústria brasileira passou por dificuldades diante da diminuição dos investimentos e da recessão interna. Entretanto, alguns setores como as produtoras de bens de consumo leve (calçados, suco de laranja) e as de produtos intermediários (siderurgia, papel e celulose) conseguiram readequar-se e voltar rapidamente para atender às demandas das exportações tentando superar a crise.

Ao longo da década de 1980, a sociedade brasileira apresentava sinais de insatisfação com a política ditatorial do governo militar. A crise econômica que se arrastava configurou-se em crise política delineada pelo avanço do movimento sindical e popular. Durante esses anos, houve fortalecimento de vários movimentos políticos de massas populares buscando liberdade e democracia. Muitas categorias de trabalhadores se encontravam em processo de organização e mobilização apontando para uma real mudança social. Nesse período, também houve maior participação e ampliação de partidos políticos da oposição, conciliando às forças populares e pressionando o governo como alternativa de poder.

O movimento denominado como "diretas já" foi uma mobilização da sociedade brasileira constituída pelos movimentos populares, partido político da oposição, grupos religiosos, comunidades eclesiais de base e estudantes universitários que buscavam a volta da eleição direta para a presidência da República. Esse movimento revelou um panorama da sociedade brasileira assustador para o setor dominante do país, demonstrando inquietação social muito forte. A

indicação do Colégio Eleitoral foi a saída institucional encontrada para assegurar o controle conservador da redemocratização. Assim Tancredo Neves foi eleito pelo Colégio Eleitoral para a presidência da República.

Em 1985, num contexto social e político de efervescência, o Brasil iniciava outra fase denominada como Nova República. Tancredo Neves não pôde assumir a presidência, pois morreu antes mesmo da posse. Desta forma, José Sarney, vice-presidente, assumiu a presidência do país com a incumbência de empreender a transição democrática. A inflação era o foco das preocupações na área da economia e algumas medidas foram criadas na tentativa de sanar esse problema nacional.

Em fevereiro de 1986, criou-se o Plano Cruzado para o combate da inflação. Esse plano possibilitou ampla redução da taxa de juros, preços defasados e ampliação do crédito, o que favoreceu o crescimento exagerado do consumo, provocando falta de produtos no mercado. O aquecimento na economia em uma situação de câmbio valorizado e de falta de produtos resultou no aumento das importações. Esse fato, associado ao desestímulo às exportações, levou à deterioração da balança comercial.

O plano de governo da Nova República reconhecia o esgotamento do modelo de desenvolvimento adotado nos governos anteriores e priorizava a modernização do parque industrial, com vistas à introdução de tecnologia eletrônica e da biotecnologia, tendo em vista a inserção no cenário internacional. Contudo, essa medida não foi bem recebida no âmbito internacional e, assim, partiu para outra direção: renegociação da dívida externa, reestruturação da situação financeira do setor público, combate à inflação, redução de taxas de juros e outras. O Plano Cruzado foi a principal iniciativa de política econômica adotada na Nova República, mas não conseguiu proporcionar condições para a retomada do crescimento econômico.

Nesse governo, foi formado um Congresso Constituinte visando à elaboração de uma nova Constituição brasileira. A Constituinte tornou-se uma grande arena de disputas e de esperanças de mudanças estruturais para a sociedade em geral e representou espaço

popular e político decisivo da história do país. A presença e ação dos diversos segmentos representativos das classes sociais na Constituinte interferiram e pautaram alguns eixos fundamentais na Constituição. É importante salientar que as mudanças estruturais ocorridas, a partir do processo de industrialização e de urbanização, além de um longo período sob o regime político autoritário, criaram condições para surgir um novo movimento operário e popular capaz de organização surpreendente e decisivo em prol da democracia no Brasil.

A Constituinte foi um processo duro de mobilizações e contramobilizações de projetos e interesses específicos, configurando campos definidos de forças. A Nova Constituição Brasileira foi caracterizada como Constituição Cidadã, devido a alguns avanços conquistados a exemplo dos direitos sociais, humanos e políticos. Entretanto, também expressou interesses conservadores da elite do país.

Durante esse período de descontentamento, de organização política das massas populares e de redemocratização do Estado brasileiro, o universo empresarial passava por um período de incertezas, de crises e, assim, iniciava-se gradativamente a reestruturação produtiva. Os empresários começaram a buscar novas formas de gestão e de organização da produção. As empresas que iniciaram esse processo de mudança foram as maiores, assim como as multinacionais, que trouxeram experiências de sucessos dos países de origem.

Em 1988, foi promulgada a Nova Constituição Federal e, a partir dela, o Brasil teve de volta as eleições diretas para presidência da República sinalizando a abertura para a democracia. Em 1989, foi eleito para presidente da República Fernando Collor de Mello e, nesse momento, o problema emergencial do país continuou sendo a inflação, que atingia 80% ao mês.

Nesse governo, visando ao controle da inflação, foi criado, em 1990, o Plano Collor, que contemplava, entre outros objetivos, a mudança da moeda nacional do cruzado novo para o cruzeiro. Preços e salários foram congelados e nova reforma monetária foi realizada. O governo congelou também a dívida interna e bloqueou todas as aplicações financeiras, inclusive a da caderneta de poupança.

Ao lado do plano de estabilização, o governo tentou realizar um processo de modificação estrutural do país partindo de dois pontos: a reforma do Estado e a abertura comercial e financeira. A reforma do Estado foi realizada através da privatização das empresas estatais e da reestruturação na gestão e concessão dos serviços públicos. A privatização foi demandada por alguns setores empresariais, justificada pela ineficiência do setor público na provisão dos bens e pela incapacidade do Estado de investimentos necessários, principalmente nos segmentos de infraestrutura. Na verdade, a privatização teve grande significado enquanto forma de diminuir o déficit público e de permitir ajuste patrimonial, reduzindo passivos com venda de ativos.

Torna-se importante lembrar que a concepção de privatizar as empresas estatais iniciou-se no governo de José Sarney, porém, ganhou força política no governo de Fernando Collor de Mello, a partir do Programa Nacional de Desestatização. No início dos anos 1990 "os setores que se destacaram nesse programa foram a siderurgia, com a privatização da Usiminas e da CST (Tubarão), e petroquímico/fertilizantes, privatizando-se a Petroflex e a Fosfertil, entre outras." (Gremaud; Saes; Toneto, 1997, p.240).

A abertura comercial foi medida adotada com maior intensidade a partir do governo Collor de Mello expressando uma reversão da política comercial implementada nos anos 1970 e iniciada na década de 1980, que impôs restrições às importações garantindo a reserva dos mercados. Essa abertura foi realizada por meio da eliminação das barreiras não tarifárias, de um cronograma extremamente ambicioso e rápido de redução de tarifas médias da economia, reduzindo-as para a metade.

O Plano Collor trouxe uma profunda crise de liquidez na economia, os preços industriais foram os que apresentaram menores taxas de crescimento e, entre outras razões, esse plano também não conseguiu restituir o controle monetário e, em pouco tempo, o país entrou em recessão profunda.

O governo Collor ficou marcado pela modificação estrutural do país através de realizações de várias reformas direcionadas para o mercado, que implicava um forte enxugamento do Estado e de con-

cepção de modernização mais adequada à economia mundial. A partir desse governo, o Brasil passou a seguir a orientação neoliberal com maior intensidade consolidando-se como doutrina. Diante da cultura de modernização do país, esse governo introduziu a nação brasileira no processo de globalização.

Diante de várias denúncias de corrupção, o presidente Fernando Collor de Mello foi destituído mediante processo de *impeachment* e, em decorrência, substituído pelo vice-presidente, Itamar Franco.

Durante o governo de Itamar Franco, houve a continuidade do processo de privatização e da abertura econômica, destacando a aceleração do ritmo de redução das tarifas de importação.

Em 1994, com Itamar Franco na presidência do Brasil e com Fernando Henrique Cardoso no Ministério da Fazenda, foi criado o Plano Real, visando à contenção da inflação e à estabilização. Esse plano teve grande impacto sobre a estrutura social e econômica do país, trazendo resultados positivos e negativos que atingiram diretamente desde a classe trabalhadora até a burguesia nacional e estrangeira. Foi considerado o mais bem-sucedido de todos os planos elaborados no combate à inflação, tendo em vista a combinação de condições e fatores históricos, políticos e econômicos que viabilizaram a concretização das medidas adotadas.

O Plano Real trouxe a substituição do cruzeiro, antiga moeda, pelo Real e, a partir de primeiro de julho de 1994, a inflação foi dominada sem congelamento de preços, sem confisco de depósitos bancários e outros. O primeiro momento do plano, considerado entre julho de 1994 ao primeiro semestre de 1995, registrou rápida queda da inflação com crescimento nas atividades econômicas. A queda da inflação é, em geral, acompanhada pelo aumento da demanda, considerando o aumento do poder aquisitivo das classes de baixa renda e recomposição dos mecanismos de crédito ao consumidor que estimula o consumo. O aumento do consumo provoca o crescimento da produção e comercialização de mercadorias.

Contudo, após o segundo semestre de 1995, sinalizando o próximo período da realização do Plano Real e iniciando o governo de Fernando Henrique Cardoso como presidente da República, a in-

flação continuou baixa, mas houve reversão no crescimento econômico. Esse fato se justifica pela realização de várias medidas adotadas pelo governo no sentido de contenção da demanda interna, principalmente com restrições ao crédito e maiores elevações nas taxas de juros. Houve alterações na política cambial, criaram-se estímulos financeiros às exportações e observou-se um retrocesso no processo de abertura comercial devido à elevação de tarifas ligadas às importações.

É importante considerar também que o Plano Real contribuiu para deixar as empresas em situação de dificuldades a partir dos anos 1990. Esse plano conseguiu colocar a inflação sob controle, no entanto, enfatizou a moeda valorizada e a política de juros altos para assegurar a presença do capital estrangeiro volátil em busca dos ativos baratos. Essa política de altas taxas de juros favoreceu a queda do investimento produtivo, com grande deslocamento de capitais para a especulação financeira. Behring (2003, p.161) alerta que "[...] favoreceu também o endividamento de empresas, muitas das quais vêm fechando suas portas por não conseguir pagar os empréstimos assumidos, em especial as pequenas e médias empresas [...]."

As políticas adotadas pelo governo permitiram a reversão do crescimento das atividades econômicas, ampliando as dificuldades de sobrevivência das empresas, principalmente as pequenas e médias, além do consequente desemprego. A desaceleração econômica determinou elevação na inadimplência tanto de consumidores como de empresas. Essa situação afetou diretamente o sistema bancário, que, com a baixa da inflação, já havia tido prejuízos e buscava compensá-los com uma política de concessão de crédito.

Entretanto, a década de 1990 marca um período de controle da inflação, já que o governo conseguiu manter a estabilização sem crise cambial, devido à combinação perversa de câmbio valorizado e de taxa de juros elevada. Nesse contexto fiscal, as empresas são forçadas a buscar ganhos adicionais de produtividade através de demissões, de terceirizações e de flexibilizações nas relações de produção, uma vez que inexistiam programas de investimentos, pela ausência de canais instáveis de financiamentos de longo prazo e de

elevadas taxas de juros. Nesse período, o Estado apresenta-se com grande fragilidade fiscal e financeira, reduzindo drasticamente suas funções econômicas e não mais caracterizado como Estado intervencionista e protecionista que prevaleceu durante, aproximadamente, cinquenta anos.

Assim o Brasil nos anos 1990 apresentava-se sob um sistema capitalista de produção dependente do capitalismo avançado, das nações desenvolvidas, a partir de um ideário neoliberal associado a um conjunto de medidas governamentais que induziram a nação a avançar, cada vez mais, no processo de globalização.

A globalização e seus efeitos na vida das empresas

> A globalização está presente na realidade e no pensamento, desafiando grande número de pessoas em todo o mundo. A despeito das vivências e opiniões de uns e de outros, a maioria reconhece que esse problema está presente na forma pela qual se desenha o novo mapa do mundo, na realidade e no imaginário. (Ianni, 2001, p.9).

A partir da Segunda Guerra Mundial, desde que o capitalismo retomou sua expansão pelo mundo, ficou claro que o global estava se tornando o cenário da internacionalização do capital. O mundo transformou-se em um complexo centro de globalização dos mercados. Houve intensificação e ampliação do processo de dispersão geográfica da produção envolvendo o capital, a tecnologia, a força de trabalho, a divisão social do trabalho, o planejamento e o mercado. Nesse contexto, destaca-se uma nova divisão internacional do trabalho e da produção constituída pelo fordismo, o toyotismo, a flexibilização e a terceirização, ou seja, a transição do fordismo ao toyotismo e a dinamização do mercado mundial, amplamente favorecidas pelas tecnologias eletrônicas, "[...] Essa nova divisão internacional do trabalho concretiza a globalização do capitalismo, em termos geográficos e históricos." (Ianni, 2001, p.57).

O fordismo é um modelo de produção que, desde o final do século XIX, predominou no mundo capitalista. Henry Ford (1914) suplantou a produção do tipo artesanal pela produção em massa, utilizou seus conhecimentos de produção, conseguindo reduzir os custos e melhorar a qualidade dos produtos fabricados. As inovações de Ford em relação à produção visavam à conhecida organização científica do trabalho, sistematizada por Frederick Taylor (1911). Taylor, engenheiro americano, criador do gerenciamento científico, desenvolveu uma série de princípios práticos baseados na separação entre trabalho mental e físico, na fragmentação das tarefas e especialização do operário. A aplicação desses princípios configurou a perda das habilidades genéricas dos trabalhadores e contribuiu em grande escala para o aumento da produtividade.

A união das ideias de Frederick Taylor e de Henry Ford resultou no chamado regime de produção taylorista-fordista. Este regime caracterizava-se pela produção em massa, acumulação intensiva de capital, separação do trabalho manual do trabalho intelectual, normas rígidas de movimentos visando à máxima economia de tempo, associado a um controle acentuado de disciplina no trabalho, parcelizado, rotinizado, padronizado, mecanicista. A produção em massa significava consumo em massa, novo sistema de reprodução da força de trabalho, nova política de controle e gerência do trabalho, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada e moderna. Os novos métodos de trabalho são inerentes ao novo tipo de trabalhador adequado ao novo tipo de trabalho e de processo produtivo (Harvey, 1999, p.122).

O modelo taylorista-fordista marcou a expansão industrial americana e foi responsável pelo grande desenvolvimento industrial capitalista durante décadas.

Em meados dos anos 1960, o modelo de produção fordista começa a apresentar sérios problemas. Com a queda da produtividade e da lucratividade corporativas, depois de 1966, os Estados Unidos iniciam um problema fiscal que atingiu sua economia interna e externa. Houve sinais de redução do poder norte-americano de regulamentação do sistema financeiro internacional, considerando o im-

pulso de desenvolvimento conseguido pelo Japão e pela Europa Ocidental. Nesse período, aumentava a competição internacional à medida que o Japão e alguns países da Europa Ocidental, seguidos por vários países do terceiro mundo, se industrializavam e desafiavam a hegemonia norte-americana. Entre 1965 e 1973, tornava-se mais clara a incapacidade do fordismo em conter as contradições inerentes ao capitalismo. A questão principal era a rigidez característica do referido modelo de produção. Rigidez dos investimentos, do planejamento, dos mercados, dos contratos de trabalho e dos compromissos do Estado. Essa rigidez configurava as relações de poder político que uniam o trabalho, o capital e o Estado e que não mais conseguiam garantir a acumulação de capital.

As décadas de 1970 e de 1980 marcaram um período conturbado de reestruturação econômica e de reajustamento social e político, principalmente por parte dos Estados Unidos. Diante de um quadro de oscilações e incertezas, algumas experiências de organização industrial e da vida social e política começaram a ganhar expressão em termos mundiais. A questão central da reestruturação econômica era a flexibilização que ocupava o lugar da rigidez característica do modelo de produção fordista. Harvey (1999) reconhece a flexibilidade como o período da acumulação flexível.

> A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado setor de serviços, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas. Ela também envolve um novo movimento que chamarei de compressão do espaço-tempo no mundo capitalista – os horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública se estreitaram, en-

quanto a comunicação via satélite e a queda dos custos de transporte possibilitaram cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variegado. (Harvey, 1999, p.140).

O modelo de acumulação flexível, também conhecido como *toyotismo* ou modelo japonês, criado a partir da experiência da indústria automobilística Toyota no Japão, ao longo das décadas de 1970 e 1980, foi ganhando expansão e expressão mundial.

No período pós-Segunda Guerra Mundial, o Japão buscava formas para superação da crise. Dadas as condições específicas do país, as empresas precisavam adotar organização produtiva diferenciada do tipo fordista para atender às suas necessidades. Assim foi necessária a introdução de novas tecnologias, o aumento da produção sem acrescentar o número de trabalhadores e a implementação de técnicas de gestão, denominada como *Kanban* (método de produção de mercadorias somente a partir da demanda), que respondia ao mercado interno na solicitação de produtos diferenciados e em pequenos pedidos. Desse modo, a produção centra-se na existência do estoque mínimo caracterizando o sistema *just in time*, que significa produzir uma determinada mercadoria no exato momento em que é solicitado pelo mercado.

A acumulação flexível ou o *toyotismo* são caracterizados também pela questão da qualidade total. O controle da qualidade se desenvolve por meio do treinamento e participação dos trabalhadores que estão presentes em todo o processo de produção. Esse modelo defende o investimento em treinamentos e formas participativas de gestão da produção e da força de trabalho. Os programas de qualidade total possibilitam a participação e o envolvimento dos funcionários no processo produtivo visando à melhoria da qualidade e ao aumento da produtividade. Desta forma, impõe-se o processo produtivo flexível que demanda trabalhadores polivalentes, ou seja, operários com maior qualificação e com capacidade de desenvolver várias tarefas. O trabalho é realizado em equipe, o controle da produção e da qualidade é função do próprio grupo de operários e a avaliação do desempenho do trabalho desse grupo também é efetivada pela equipe.

Assim a acumulação flexível pode ser caracterizada pela introdução da automação, da horizontalização do sistema produtivo, do aumento da subcontratação e da terceirização[3] das atividades produtivas, da adoção de novos métodos e procedimentos de trabalho (Kanban, Just in time), da flexibilização de contratos de trabalho e dos mercados, do controle da qualidade total, da gestão participativa, do sindicalismo de empresa, além de outros.

O capitalismo globalizou-se não somente pelos desenvolvimentos da nova divisão internacional do trabalho e dos modelos de produção, mas também por sua penetração nas economias dos países que compreendiam o mundo socialista a partir da desagregação do bloco soviético pela queda do Muro de Berlim (1989).

> Na época da globalização propriamente dita do capitalismo, o que se concretiza com o fim da Guerra Fria, ou a desagregação do bloco soviético, é a adoção da economia de mercado por praticamente todas as nações do ex-mundo socialista; nessa época ocorre uma transformação quantitativa e qualitativa do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório. [...] Aos poucos, ou de maneira repentina, os princípios de mercado, produtividade, lucratividade e consumismo passam a influenciar as mentes e os corações de indivíduos, as coletividades e os povos. (Ianni, 2001, p.184).

Chesnais (1996, p.13) aponta a globalização como processo de mundialização da economia e de constituição de um regime de acumulação mundial, predominantemente financeiro, configurado como capitalismo mundial, de mecanismos que comandam seu desempenho e sua regulação. Segundo esse mesmo autor, a globalização produtiva e financeira, em meio ao aumento da concorrência desregulada, favoreceu o abandono da ação pública na norma-

---

3 Terceirização refere-se ao processo pelo qual empresas, com vistas a conseguir maior produtividade e redução de custos, repassam ou transferem a outras pequenas e microempresas (terceiras) determinados serviços ou produção de etapas na fabricação de mercadorias.

tização das relações econômicas individuais, setoriais, nacionais ou internacionais.

A globalização anuncia novo cenário mundial integrado por bases territoriais modificadas, pelo pluralismo jurídico, pelas novas configurações sociais, pelas transformações políticas, por novos relacionamentos entre capital e trabalho e pelo desenvolvimento do modo de produção capitalista. O capitalismo adquiriu novas dimensões a partir da internacionalização das empresas nos mercados mundiais, do aumento da produtividade e da competitividade.

Alguns elementos importantes podem ser destacados como determinantes do processo de globalização: a reestruturação produtiva das empresas nos países capitalistas avançados buscava a redução de custos, da ociosidade, dos riscos ampliados pela própria instabilidade financeira dos mercados, a redução do papel regulador, protecionista dos Estados nacionais e dos mecanismos de negociação dos trabalhadores.

> A forte deflação de 1973-1975 indicou que as finanças do Estado estavam além dos recursos, criando uma profunda crise fiscal e de legitimação. A falência técnica da cidade de Nova York em 1975 – cidade com um dos maiores orçamentos públicos do mundo – ilustrou a seriedade do problema. Ao mesmo tempo, as corporações viram-se com muita capacidade excedente inutilizável (principalmente fábricas e equipamentos ociosos) em condições de intensificação da competição. Isso obrigou a entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho. A mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produtos e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência em condições gerais de deflação. (Harvey, 1999, p.137).

Carcanholo (2002, p.16) sintetiza a globalização da economia como o desenvolvimento do processo de internacionalização do capital ressaltando: o crescimento das atividades internacionais das empresas e dos fluxos comerciais; o desenvolvimento da tecnologia,

que trouxe a chamada Terceira Revolução Industrial; o novo ordenamento dos mercados, incluindo a Ásia; a intensificação da circulação financeira, com predomínio da expansão e intermediação do capital internacional; o comércio intrassetorial e a nova organização dos grupos empresariais em redes de firmas.

Nesse sentido, houve grande intensificação da relação entre os países tanto no que se refere à produção quanto aos fluxos comerciais e financeiros. Para a efetivação e controle desse processo foi necessária a desregulamentação dos mercados, a desobstrução do comércio internacional, da entrada de capitais e, assim, afirmaram-se as propostas neoliberais como política capaz de garantir a inserção das diferentes nações no novo contexto de globalização.

O processo de globalização consegue atingir a abrangência da sociedade mundial a partir de uma combinação perfeita com a ideologia e prática neoliberal presentes nas nações através das diversas propostas políticas adotadas pela quase totalidade dos países do globo.

O neoliberalismo originou-se logo depois da Segunda Guerra Mundial, na região da Europa e da América do Norte, onde imperava o capitalismo. Representava uma reação teórica e política contra o Estado Intervencionista e de Bem-Estar Social. O propósito era combater o Keynesianismo[4], que predominava nos países avançados, e preparar as bases de outro tipo de capitalismo, rígido, livre de regras para o futuro. Friedrich Hayek foi o defensor das ideias neoliberais e o texto de origem desse ideário é "O Caminho da Servidão" (1944). Entre os países precursores em aplicar o programa neoliberal destacam-se a Inglaterra do governo Thatcher (1979) e os

---

4 Keynesianismo – teoria econômica (1926) criada pelo economista inglês John M. Keynes. Esta teoria criticava os princípios da teoria econômica liberal e constituía em suporte político-ideológico para a expansão do Estado de Bem-Estar. Os princípios centrais dessa teoria econômica sustentavam-se no pleno emprego e a igualdade, ou seja, os direito sociais de cidadania. A intervenção do Estado se fazia de duas formas: na política fiscal e financeira e por meio da política social. Dessa forma, de acordo com o Keynesianismo o Estado cria várias políticas sociais nas área de educação, habitação, saúde, etc., incorporado à cultura política na forma de direitos, cidadania.

Estados Unidos do governo Reagan (1980). A Inglaterra assumiu o pacote de medidas de modo sistemático deixando de lado as práticas do Estado de Bem-Estar Social. O país norte-americano partiu da prioridade neoliberal em quebrar a economia soviética para derrubar o regime comunista na Rússia.

A proposta neoliberal pretendia desencadear as necessárias mudanças para superação da crise do capitalismo mundial dos anos 1970 através de políticas liberalizantes, privatizantes e de mercado. Essa proposta resumia-se, a curto prazo, pela diminuição do déficit fiscal através da redução do gasto público, da política monetária restritiva para o combate da inflação e do predomínio da taxa de juros real positiva e de um tipo de câmbio real adequado. A médio prazo, os objetivos seriam transformar as exportações na mola propulsora do crescimento; liberalizar o comércio exterior; atenuar as regulações estatais maximizando o uso do mercado; concentrar o investimento no setor privado, diminuindo a presença do setor estatal; e promover uma base de preços sem distorções. No entanto, a ideia central do neoliberalismo é a de que o livre jogo das forças de mercado, sem nenhuma interferência, levaria a uma melhor utilização dos fatores produtivos em benefícios de toda a sociedade.

Em novembro de 1989, realizou-se uma reunião, na cidade de Washington (Estados Unidos da América), entre membros dos organismos internacionais financeiros Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Internacional de Desenvolvimento (BID) e Banco Mundial (BM), funcionários do governo americano e economistas latino-americanos. O objetivo desse encontro foi avaliar as reformas econômicas empreendidas na América Latina e o resultado dessa avaliação possibilitou a elaboração de propostas de ajustes políticos e econômicos, a partir do ideário neoliberal, que ficou conhecido como "Consenso de Washington". Essa política de ajuste neoliberal, segundo Soares (2000, p.16), "caracteriza-se por um rearranjo da hierarquia das relações econômicas e políticas internacionais, feito sob a égide de uma doutrina neoliberal, cosmopolita, gestada na capital política do mundo capitalista, denominada Consenso de Washington." De acordo com o mesmo autor, o Consenso

de Washington representa um conjunto de regras de condicionalidade aplicadas de forma padronizada aos diversos países do mundo, com vistas a obter o apoio político e econômico dos governos centrais e dos organismos internacionais. Trata-se também de políticas macroeconômicas de estabilização acompanhadas de reformas estruturais liberalizantes.

Essas propostas de ajuste neoliberal foram aceitas pelos governantes do Brasil e, a partir dos anos 1990, as reformas estruturais, segundo o receituário do Consenso de Washington, foram sendo concretizadas através das várias políticas adotadas no país.

Assim o Brasil, a partir da década de 1990, adotou orientação econômica diferenciada em relação às décadas anteriores. A política industrial e comercial formulada no governo de Fernando Collor de Mello (1990-1993) partiu da concepção de que o aumento da eficiência da produção e da modernização técnico-organizacional poderia garantir a inserção da economia brasileira no cenário internacional, contribuindo para o desenvolvimento econômico do país e para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

A inserção da economia brasileira no cenário internacional, de certa forma, impôs a abertura comercial. Nesse cenário, as empresas (nacionais e estrangeiras) foram expostas a uma efetiva competição internacional equilibrada pelas forças de mercado e da livre concorrência. O sucesso dessas empresas e, consequentemente, da economia do país passou a depender da melhor qualidade e dos melhores preços de seus produtos e serviços.

A abertura do mercado colocou as empresas brasileiras diante de grandes desafios, uma vez que a estrutura produtiva e organizacional dessas não se encontrava totalmente preparada para um mercado aberto à concorrência internacional. Essas empresas acostumadas com a reserva de mercado, pela primeira vez, foram obrigadas a pensar em redução de custos, aumento de produtividade e introdução de novas tecnologias, levando em consideração que em uma economia fechada inexiste a concorrência.

A sobrevivência das empresas, principalmente do setor industrial, face à abertura da economia nos termos globalizados, deman-

dava profundo ajuste estrutural. Nesse período, foi criada uma política industrial no sentido de fomentar a competitividade internacional baseada em programas de qualidade industrial e de capacitação tecnológica, com facilidade para ingresso do capital externo (Behring, 2003, p.151). Porém, essa política desconsiderou as expectativas e as necessidades desse segmento, não trazendo resultados favoráveis. As empresas permaneceram em situação de desvantagem em relação aos mercados internacionais.

A abertura comercial também trouxe um aspecto importante a considerar. Barros e Goldenstein (1997) explicam que provocou impacto redistributivo e consequente ampliação do mercado.

> A abertura provoca uma brutal transferência de renda ao consumidor correspondente às tarifas que deixam de ser pagas ao governo, à quase renda (sobrepreço) que os empresários obtinham com a reserva de mercado e aos ganhos de eficiência que necessariamente ocorrem na economia, inclusive pela escala. (Barros; Goldenstein, 1997, p.12)

Esse fato gerou redução das margens de lucro das empresas e redução dos preços relativos dos bens-salários, o que provocou ampliação do mercado consumidor. A ampliação desse mercado associada à estabilização (consequência da política econômica) contribuiu para o interesse de empresas estrangeiras em investirem no Brasil em diferentes setores da economia.

Os investimentos estrangeiros foram direcionados não somente na construção de empresas e de setores diferentes, mas também na compra de tradicionais empresas nacionais que não conseguiram permanecer no mercado diante do nível de exigências impostas pelo processo de globalização.

Nesse cenário globalizado, a tendência foi a preocupação por conseguir maior competitividade, ou seja, as empresas deveriam ser capazes de acompanhar o ritmo do progresso tecnológico e saber utilizar, de forma eficiente, os conhecimentos necessários e adequados ao processo, ou seja, uma questão de gestão. Para isso, era necessário investir e modernizar. As empresas passaram a implementar

maior tecnologia, além de novas formas de organização e gerenciamento do trabalho. Esse processo foi denominado como reestruturação produtiva.

A reestruturação produtiva representou uma resposta à crise do modelo fordista de acumulação, isto é, esse modelo estaria, aos poucos, sendo substituído, em âmbito mundial, por novos conceitos e princípios de gerenciamento participativo.

Cocco (2000, p.53) explica que o aprofundamento da organização produtiva do tipo fordista, qual seja, o uso intensivo dos critérios científicos de organização do trabalho e das economias de escala para uma produção em massa de produtos padronizados, não contribuiu para a superação da crise determinada pela queda dos ganhos de produtividade, mas tornou-se um obstáculo. Os mecanismos utilizados para a geração de maior produtividade, controlados pela rigidez de uma organização produtiva verticalizada e de controle monopolista de mercados de massa, não garantiam mais o sucesso diante da abertura da concorrência internacional. Nesse contexto de competição, as organizações produtivas que conseguiram manter-se no mercado foram aquelas que alcançaram um nível de flexibilidade na qualidade e na quantidade do que é produzido.

A reestruturação produtiva significou a necessidade de buscar novas formas de concepção sobre normas, distribuição e repartição da produção, tendo por base a flexibilização produtiva, a intensificação do trabalho, o modelo cooperativo de organização sindical e a adoção de práticas diferenciadas de gestão do trabalho. Tratava-se de um conjunto de transformações – de ordem técnica e política – que viabilizassem novas condições de acumulação.

Esse processo traduziu-se em inovações tecnológicas e organizacionais tanto quanto o enxugamento das estruturas de tipo fordista. Teixeira e Oliveira (1996, p.65-66) explicam que:

> [...] a superação das contradições do modo de regulação fordista passou a exigir a construção de novas relações de trabalho o menos possível conflitivas. Só assim o capital pôde restabelecer seu domínio dentro do processo de trabalho e reproduzir, em novas bases, as condições

> necessárias para a produção da mais-valia. Para tanto, o capital precisou recorrer aos aparelhos repressivos do Estado, de forma aberta ou mediante formas transfiguradas de violência, que vão desde a elevação do desemprego, passando pela migração de empresas para áreas sem tradição de organização sindical, até a produção fetichizadora de ideias para vender uma imagem de um mundo de harmonia.

No Brasil, pode-se dizer que a reestruturação produtiva foi desencadeada pela internacionalização da economia, estratégia do setor privado que encontrou grande apoio na prática política do governo Collor, revestida de um discurso sobre a necessidade de modernizar o país, calcado no projeto neoliberal, e que inseria o Brasil em uma nova ordem mundial redefinida pelo processo de globalização.

A implementação de novas tecnologias de automação programável, associada a um conjunto de inovações organizacionais, envolvendo desde os modelos participativos de organização do trabalho, os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), até os novos métodos de controle do fluxo de informações produtivas tais como o *just in time*, o princípio da autoativação e outros, foi introduzidas no Brasil de maneira gradual.

Durante os anos 1980, alguns setores da economia adotaram métodos participativos como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) e novas estratégias de produção pautadas em metas a serem atingidas por equipes ou trabalhadores individuais. Concomitantemente a essas alterações, foram desenvolvidos incentivos e benefícios sociais que possibilitassem a confiança e a adesão dos trabalhadores às novas formas de organização da produção.

Ainda nessa mesma década, outros métodos e práticas foram adotados e difundidos nas empresas como a aplicação do *just in time,* sistema que opera com redução dos estoques intermediários, remove, por isso, as seguranças e obriga cada membro do processo produtivo a antecipar e evitar problemas; o Programa de Qualidade Total (PQT) e o Controle do Processo Estatístico (CPE).

Na década de 1990, consolidava-se o processo de reestruturação produtiva com a preocupação pela qualidade total. Verificava-se uma

verdadeira campanha, em todos os setores produtivos para substituir as culturas gerenciais restritivas a culturas da qualidade.

Pode-se dizer que essa cultura da qualidade, acompanhada da necessidade de competitividade e de produtividade, determinou que se propagassem, no Brasil, diferentes formas de gestão e de organização do trabalho, implementando programas de Qualidade Total e estendendo, em grande escala, o processo de terceirização. Baseado no discurso de Teixeira (1996), o processo de reestruturação produtiva materializou-se na criação de novas formas de produção de mercadorias, mediante a racionalização do trabalho vivo pelo uso da ciência, da tecnologia e pela implementação de formas de terceirização da produção, permitindo às empresas o aumento da produtividade e a redução de custos de produção.

Percebe-se que, no Brasil, a terceirização foi uma das formas de organização da produção mais adotadas pelas grandes empresas, provocando transferência da mão de obra para as pequenas e médias empresas, favorecendo o surgimento e o crescimento de trabalhadores autônomos, sem vínculo empregatício, e de trabalhadores em domicílios.

Segundo pesquisa realizada por Neto (1999, p.164):

> No início da década de 1990, a terceirização dava-se prioritariamente em áreas de apoio (limpeza, alimentação, segurança), mas pesquisas mais recentes têm indicado aumento na subcontratação da produção ou da prestação direta de serviços em tarefas que exigem tanto baixa quanto alta qualificação.

Com a terceirização, as empresas conseguiram maior flexibilidade na utilização do capital e do trabalho, objetivando a máxima redução de custos, tanto os que se referem à ociosidade dos fatores produtivos quanto os dos riscos advindos da instabilidade e da variação do mercado. Esse processo materializou o aumento da produtividade, mas também a redução dos postos de trabalho.

Neto (1999, p.87) destaca que, durante os anos 1990, os avanços alcançados em relação aos novos modelos adotados pelas empresas

não partiram da maioria das organizações empresariais e, tão somente, das corporações de grande e médio portes, principalmente dos setores de ponta (química e material de transportes, comunicações e elétrico).

As empresas nacionais eleitas pelo II PND para liderar o mercado brasileiro em uma economia fechada perderam, então, seus espaços frente à abertura comercial e às políticas adotadas no país diante do ajuste neoliberal. Contudo, aquelas que perceberam o processo e mudaram sua mentalidade procurando parceiros internacionais fundiram-se com outras nacionais ampliando seu porte, ganharam competitividade e sobrevivência. Todavia, no século XXI, a reestruturação das empresas continua em franco processo, em alguns setores e regiões mais rapidamente, em outros mais lentamente enfrentando mais dificuldades, mas continua. Apesar das dificuldades as empresas passaram a mudar de mentalidade e, mais importante, aderiram à reestruturação, passando a compreender melhor a questão da produtividade, competitividade e flexibilização.

Mudança na cultura organizacional das empresas

> Quando uma onda de mudanças tão grande se lança contra a sociedade e a economia, os executivos tradicionais, acostumados a operar em águas mais seguras, são tipicamente lançados ao mar. Os hábitos de uma vida inteira – os próprios hábitos que os ajudaram a alcançar o sucesso – tornam-se agora contraproducentes. (Toffler, 1985, p.14).

A reestruturação produtiva impôs às empresas a necessidade de rápidas e profundas mudanças enquanto regra de sobrevivência. Muitas vezes os produtos, os procedimentos e as formas organizacionais que trouxeram sucesso para determinadas empresas em um período de tempo, na atualidade, podem representar a falência das mesmas. Torna-se imprescindível a compreensão do fator renovação como central para a vida das organizações empresariais em tempos globalizados.

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nas políticas internas da empresa, no planejamento global, nos padrões e métodos de trabalho, nas normas e regras de conduta das pessoas e nos valores em respostas às modificações com relação direta às novas estratégias, recursos e tecnologia. Desta forma, o processo de mudança nas empresas envolve o gerenciamento das pessoas por meio da modificação da cultura organizacional.

A cultura organizacional está intimamente vinculada às premissas básicas que fundamentam os objetivos gerais, as políticas da organização, e diz respeito aos comportamentos, às atitudes, às capacidades e aos compromissos dos empregados para com a organização empresarial, além do relacionamento com o ambiente externo (comunidade, governos, mercado).

Lacombe (2005, p.230) define cultura organizacional como:

> Conjunto de crenças e atitudes da organização sobre a importância das pessoas; a disponibilidade dos administradores; a aceitação do não conformismo; a clareza dos padrões; o empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; a intimidade; os valores éticos e morais; a competição interna; a orientação para o mercado ou produção; a comunicação interna; a capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas.

Esse mesmo autor explica que a cultura organizacional é mais um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da empresa, assim como a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos. (Lacombe, 2005, p.231).

Schein (1988) explica que cultura organizacional

> [...] é estruturalmente complexa e abrange grande conjunto de pressupostos e crenças, que definem como os membros de um grupo veem suas relações internas e externas. Tendo esse grupo uma história compartilhada, esses pressupostos, alinhados entre si, gerarão paradigmas

> comportamentais de alta ordem sobre a natureza do espaço, realidade, tempo, pessoas e relações. (apud Wood Jr., 2000, p.214).

A cultura afeta diretamente todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle. Ela perpassa todas as etapas e setores das empresas expressando tamanha complexidade e importância na vida dessas organizações, pois envolvem questões subjetivas presentes nas pessoas que integram as organizações e determinam as práticas cotidianas. Representa o espaço em que se articulam as relações de saber e que se conjugam relações de hegemonia e de conformidade, relações de influência e de adesão entre agentes coletivos bem definidos.

Srour (1998, p.168) ressalta que cultura organizacional são expressões mentais que se encontram entranhadas na vida das organizações e assumem formas variadas, tais como:

> [...] princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiquetas; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches.

A cultura organizacional enquanto representação mental configura relações de saber e reflete o modo de ser, pensar e agir das organizações. Ela impregna todas as práticas e constitui um conjunto de saberes e significações que interagem todos os membros em torno dos mesmos objetivos e modos de agir. A cultura organizacional exprime a identidade da organização e é construída ao longo do tempo. Ela é apreendida, transmitida e partilhada e não decorre de uma herança biológica, mas resulta de um processo de aprendizagem socialmente condicionada de forma sistemática e contínua.

A mudança na cultura organizacional torna-se imprescindível para a sobrevivência das empresas em tempos de globalização, considerando as grandes transformações ocorridas no mundo e que afetam todas as instâncias da humanidade. Alteram as relações políti-

cas, econômicas, sociais e culturais refletindo diretamente na vida e no sucesso das organizações empresariais.

Contudo, nem sempre as empresas percebem que a nova configuração do cenário mundial interfere diretamente na situação e nos resultados de cada empresa, negócio e estrutura. Nem sempre compreendem a necessidade de grandes mudanças e que estas devem ser planejadas e bem orientadas. Poucas são as empresas que conseguem gerenciar transformações organizacionais considerando que a mudança é um processo necessário e difícil de ser assimilado.

A habilidade das organizações formais de agregar confiabilidade e racionalidade a suas ações requer existência de estruturas estáveis e padronizadas. As organizações de grande porte e com maior tempo de existência possuem forte tendência a repetir, a respeitar as experiências do passado, a tradição. Nesse sentido, as empresas apresentam resistência ao novo, implicando resistência às mudanças.

O problema não é a incapacidade para agir, mas a incapacidade de compreensão de que novas formas de procedimentos deverão ser reconhecidas sendo necessário o total envolvimento da alta administração, ou seja, os proprietários, acionistas e gerentes da empresa.

Mudar a cultura organizacional significa mudar a forma de agir e de pensar das pessoas, alterar os procedimentos de conduta e, até mesmo, mudar as próprias pessoas.

O processo de mudança da cultura organizacional requer alterações no sistema que gerou a própria empresa, a partir da tradição e dos hábitos. Para possibilitar práticas, ações e atitudes diferentes é preciso criar condições necessárias para que todos os envolvidos sejam capazes de participar e aderir às novas políticas internas e externas, aos novos métodos e processos, além de tecnologias e pessoas diferentes.

Woods Jr. (2000, p.25) explica que os principais fatores para que haja mudança cultural nas organizações empresariais são: mudança construída sobre forças e valores da organização, participação de todos os envolvidos em todos os níveis, necessidade de criar sistemas de recompensas e de controle, planejamento a longo prazo e execução por etapas, apoio da alta gerência e mudança em processo contínuo.

Assim o processo de mudança da cultura exige um processo de aprendizagem e são processos complexos que nem sempre estão livres de frustrações e conflitos. Esses processos requerem esforços extraordinários e compreensão da necessidade de mudanças de todos que fazem parte da organização: desde a alta administração, incluindo os donos dos meios de produção passando pelo nível tático e operacional.

Esse processo, segundo Beer e Nobria (2002, p.14), deve prosseguir a partir de seis dimensões: desenvolver capacidades nas pessoas, estimular a participação de baixo para cima, reforçar comportamentos e atitudes dos empregados, envolver as pessoas no planejamento, motivar as pessoas através de programas de incentivos e proporcionar condições para o desenvolvimento de programas de treinamentos.

Toffler (1985, p.177-178) também explica que a capacitação do trabalhador é realizada no sentido de que ele se integre às mudanças da organização visando corresponder às exigências do cenário internacional inscritas nas normas de qualidade (ISO 9000, AA 1000, AS 8000) e exige três níveis de educação: treinamento de tarefa, educação formal e educação cultural.

A primeira refere-se à aprendizagem do processo de produção, técnicas e procedimentos do ato de produzir e executar tarefas; a segunda diz respeito ao processo de ampliação do conhecimento, incluindo a alfabetização dos trabalhadores; e a terceira se relaciona ao processo pelo qual as pessoas apreendem para interagir com o meio ambiente interno e externo à empresa, acrescentando compreensão ao todo organizacional.

O Planejamento Estratégico tem fundamental importância no processo de mudança cultural das empresas. Este é um instrumental que vai proporcionar à organização as condições de encontrar respostas internamente construídas ao longo do tempo.

O Planejamento Estratégico é "um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente." (Oliveira, 1992, p.38).

A construção e elaboração desse planejamento são responsabilidade da alta administração e indicam, no primeiro momento, a definição de objetivos e das etapas a serem seguidas pela organização como um todo.

Segundo Oliveira (1992, p.56), o planejamento estratégico apresenta quatro fases básicas para a elaboração e a implementação: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação.

O diagnóstico estratégico se realiza a partir de um amplo e minucioso estudo da realidade socioeconômica e política da organização. Abrange o ambiente interno e se relaciona à tecnologia existente e necessária aos produtos e serviços, ao sistema de comercialização, ao sistema de comunicação e informação, à estrutura organizacional, aos recursos humanos, ao gerenciamento da produção e das pessoas, ao controle e imagem institucional. Relaciona-se também à análise do ambiente externo que se refere aos mercados nacional e internacional, à evolução tecnológica, aos fornecedores, aos aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais, à concorrência e aos governos.

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico que vai direcionar as ações e as expectativas da empresa. No caso de mudanças na cultura organizacional, é a missão que vai apontar os novos conceitos e posicionamentos empresariais. A missão envolve também as novas expectativas e tendências diante da realidade global na qual a empresa está inserida.

Os instrumentos prescritivos e quantitativos são recursos para o desenvolvimento das ações do planejamento estratégico.

Os instrumentais prescritivos referem-se ao estabelecimento dos objetivos geral e específicos, e às metas perfeitamente quantificáveis com prazos definidos para o alcance dos objetivos propostos. Também diz respeito à elaboração de estratégias e políticas funcionais: as estratégias são os caminhos e ações mais adequados à execução dos objetivos, enquanto que as políticas são definições de níveis de delegação de funções, de limites e de abrangências das ações, parâmetros para tomadas de decisões. Nessa fase, a definição das políticas da

empresa constitui a base de sustentação do planejamento estratégico. Após a definição das estratégias e das políticas empresariais, inicia-se a fase de elaboração dos programas, dos projetos e dos planos de ação.

Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, de acordo com a estrutura organizacional da empresa, e necessárias ao desenvolvimento das propostas. É importante considerar todos os recursos necessários para a concretização dos objetivos e metas.

A última fase do desenvolvimento do planejamento estratégico são o controle e a avaliação. Representa um acompanhamento geral de todas as ações relacionadas ao alcance dos objetivos e às metas estabelecidas, a partir das políticas e estratégias definidas. Nessa fase, torna-se importante a definição de critérios para o controle e a avaliação, tendo em vista os resultados esperados.

Durante a execução do planejamento com o objetivo de mudança da cultura organizacional, dever-se-ão construir planos de ação para cada setor da empresa envolvendo todos (empresários, gerentes e funcionários em geral) nas decisões e nas ações. Os programas de treinamento, de socialização, de comunicação e de informação são de fundamental importância para alcançar a adesão e o consentimento de todos à nova cultura organizacional.

A partir da nova cultura organizacional, as pessoas passam a ser os atores principais das organizações. São as pessoas que criam, elaboram e desenvolvem todas as ações das empresas e o sucesso delas depende do seu nível de conhecimento e de comprometimento.

Nesse sentido, a busca pela modernização das empresas revela a tendência de inovação da tecnologia, seja ela o maquinário, os processos de trabalho, de produção, e também o gerenciamento das pessoas. As empresas estão buscando inovações na área de Recursos Humanos, hoje, mais conhecida como Gestão de Pessoas. A melhor condução dessa área leva a empresa a obter vantagem competitiva por meio da ação das pessoas integradas ao processo produtivo.

Chiavenato (1999, p.6) define Gestão de Pessoas como:

> [...] uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

A Gestão de Pessoas, segundo Dessler (apud Chiavenato, 1999, p.8), "[...] é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho [...]."

Sua compreensão depende da mentalidade predominante existente na organização que varia em relação à cultura, à estrutura adotada, às características do contexto ambiental, ao negócio, à tecnologia utilizada, aos processos internos e externos, além de outras variáveis importantes. A visão da empresa sobre os recursos humanos vai ser resultado dessa mentalidade difundida na organização.

A Administração de Recursos Humanos, como Gestão de Pessoas, deixou de ser estruturada de forma departamentalizada com atividades centralizadas e especializadas de uma única área da empresa. A nova abordagem mantém foco na descentralização, no trabalho conjunto realizado por equipes de forma autônoma, multidisciplinar, e na atuação estratégica com a missão de criar a melhor empresa com a melhor qualidade.

Nessa nova visão de Gestão de Pessoas, as tarefas operacionais são transferidas para terceiros através da terceirização dos serviços e as relações interpessoais e profissionais são delegadas aos gerentes de linha, que também passam a ser gestores de pessoas. Os profissionais da Gestão de Pessoas proporcionam consultoria interna a todos os setores da organização e assumem as atividades estratégicas de orientação geral visando à missão global da organização.

Esse tipo de gestão expressa vários objetivos com finalidade de contribuir para que a empresa consiga atingir essa missão global. Chiavenato (1999, p.9) destaca alguns, considerados essenciais, nesse

processo: ajudar a organização a atingir seus objetivos e a realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização através do desenvolvimento das habilidades e das capacidades das pessoas nelas integradas; proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados valorizando as pessoas; aumentar a autoatualização e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar as mudanças e as novas tendências para garantir a sobrevivência da organização; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável das pessoas e da organização.

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados e contribuem para a eficácia organizacional. A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas ao alcance dos objetivos organizacionais e individuais. É por meio da Gestão de Pessoas que as empresas conseguem administrar e gerenciar a mudança da cultura organizacional. Essa mudança traz novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das empresas.

As empresas que passaram ou estão passando pelo processo de reestruturação adotaram ou estão adotando novos formatos para a Gestão de Pessoas, pois é requisito indispensável para conseguirem permanecer no mercado competitivo.

No Brasil, considera-se que os ganhos conseguidos em produtividade e competitividade aconteceram em decorrência dos novos processos de trabalho e métodos de gestão que visavam à formação de um novo comportamento produtivo do trabalhador, baseado na confiança e no envolvimento do mesmo com os objetivos da empresa. Isso significou uma nova cultura do trabalho que requer integração orgânica do trabalhador, cooperação, incluindo aspectos subjetivos que explicitem disponibilidade ao processo.

A flexibilização do processo produtivo implica flexibilização da gestão administrativa, novas exigências às qualificações profissionais do trabalhador, novas condições de inserção no mercado de trabalho, padrões mais rígidos de controle do desempenho do trabalhador, maior flexibilização dos mecanismos de proteção

social, além de modelos alternativos de gestão da produção e do trabalho.

As grandes corporações empresariais, através de incentivos à produtividade e aos programas participativos, buscam o envolvimento do trabalhador com objetivos e metas da organização, estabelecendo, assim, o controle da força de trabalho. A reprodução material dessa força de trabalho opera através das políticas de benefícios oferecidas pelas empresas, e reguladas pelo Estado, que passam a se relacionar com a natureza do contrato de trabalho e com o desempenho individual/grupal dos trabalhadores, atingindo a esfera dos direitos sociais.

Nesse sentido, verifica-se que a questão central posta pela reestruturação produtiva, no Brasil, são as novas formas de produção, de gestão e de consumo da força de trabalho, evidenciando as reais necessidades da nova ordem do capital: a adesão e o consentimento do trabalhador às exigências da produção capitalista.

É importante observar que o processo de modernização das empresas depende de vários fatores internos e externos às organizações. Mas vale ressaltar que não é possível modernizar sem mudanças na cultura empresarial. Antes de tudo, as empresas devem rever suas premissas básicas de conduta e assimilar posturas diferentes diante da realidade global. Somente a partir da assimilação e da compreensão de conceitos como flexibilização, produtividade, qualidade, competitividade e relações éticas, as organizações empresariais conseguirão atingir a modernização.

2
Organizações empresariais do tipo familiar

Caracterização das organizações empresariais

Para compreensão clara do processo de modernização da gestão das empresas na cidade de Franca, objeto de estudo da presente investigação, torna-se indispensável refletir também sobre conceitos e abordagens de empresas familiares enquanto um tipo específico de organização empresarial, tendo em vista que a maior parte das empresas brasileiras são classificadas como familiar, apresentando características particulares que refletem diretamente na condução e no direcionamento dos resultados de produtividade que delas se pretendem.

Para tanto, imprescindível analisar os principais elementos constitutivos das organizações para, depois, compreender a interpretação das especificidades que este conjunto empresarial acabou por adotar.

A sociedade moderna se caracteriza como sociedade das organizações, visto que os indivíduos passam a maior parte de sua vida trabalhando, manifestando-se, divertindo-se por meio delas, e a maioria dos produtos e serviços essenciais depende do empenho das organizações em realizá-los. Assim se verifica que a civilização moderna atribui elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência se comparada às sociedades comunitárias do passado.

Segundo Etzioni (1974, p.9-10):

> [...] as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões; excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias.

Para Maximiano (1995, p.25), organização compreende "uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos." Elas se caracterizam pela existência da divisão social do trabalho, do planejamento, dos objetivos que justificam a própria finalidade de sua existência, além de uma estrutura de poder hierarquizada e racionalizada.

As unidades sociais ou agrupamentos humanos menores e mais naturais como a família, as tribos, as classes e mesmo grupos informais de amigos, apesar de se caracterizarem por desenvolver certo grau de planejamento (no caso do orçamento familiar), pela existência de poder (no caso dos chefes de tribos ainda primitivas) e pela participação substituível (no caso de divórcio) são estruturados e reestruturados através de participações internas mais simples e com menor grau de formalidade que as unidades sociais mais complexas como o Estado, as igrejas, as escolas, as empresas, as associações de classe, os sindicatos e tantas outras.

As organizações são sempre orientadas para a realização de objetivos e cada pessoa e grupo de pessoas têm papel específico na divisão do trabalho coletivo que converge para a concretização dos objetivos pré-determinados. Essa divisão do trabalho possibilita a superação das limitações individuais no processo produtivo. Há sempre pessoas ou grupos de pessoas cujas atividades laborais consistem no desempenho de tarefas de coordenação, de direção, de comando, de controle e de avaliação, o que corresponde à funcionalidade racional pertinente à escala hierárquica do processo de trabalho formalmente

organizado, adequado às estruturas formais e informais de comunicação e informação internas, que favorece o estabelecimento de relações entre os indivíduos e a atividade de planejamento.

A organização se estabelece enquanto poderoso instrumento social através da coordenação de grande número de ações humanas. Combina pessoas e recursos ao reunir líderes, especialistas, operários, máquinas e matérias-primas. Concomitantemente, está em constante processo de avaliação para atingir os objetivos propostos. Esse processo leva as organizações a satisfazerem, de forma eficiente, as diversas necessidades da sociedade e, ao mesmo tempo, gera a maioria das forças modeladoras e orientadoras do desenvolvimento das qualidades e dos hábitos, proporcionando àqueles que ocupam posições de responsabilidade os meios para exercerem autoridade e, consequentemente, influenciarem os demais.

Para Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão e grande teórico das organizações, organização é burocracia, "a organização burocrática é um tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas; é uma estratégia de administração e de dominação; é fruto e berço da burocracia, com a qual pode ser identificada." (Mota; Bresser Pereira, 1983, p.9). A burocracia, entendida como organização, confere àqueles que a controlam uma imensa parcela de poder. Todo sistema social administrado segundo critérios racionais e hierárquicos é uma organização burocrática. A organização burocrática é o tipo ideal de organização onde estão presentes os elementos que constituem qualquer burocracia: sistemas sociais formais, impessoais, que são dirigidos por administradores profissionais e que tendem a controlá-los cada vez mais e completamente. Pode-se dizer então que as organizações burocráticas são as formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento coletivo de trabalho objetivado.

Considerada como unidade social que atende às necessidades específicas da sociedade, passa a ser compreendida como sistema social. A organização é um agrupamento social cada vez mais presente em todas as esferas da sociedade, em graus de complexidade cada vez maiores, na medida em que a modernização se torna crité-

rio de sobrevivência. A organização representa mecanismo de reprodução da ordem e do poder dominante com estruturas socioeconômicos idênticas ao sistema de poder do Estado.

Nesse sentido, verifica-se que a sociedade se estrutura com base nas relações de poder e, progressivamente, cria padrões, normas, leis e práticas para controlar e reger essas relações. Nela se desenvolvem as instituições como instrumentos básicos para a reprodução da estrutura dominante, através da legitimação conferida pela sociedade. As instituições surgem sempre a partir de determinadas demandas. No confronto entre classes, os grupos privilegiados têm mais poder para fazer valer as demandas que emergem como instituições, mescladas por supostos interesses dos demais grupos sociais. Desta forma, são aceitas pela coletividade que se crê protegida.

A instituição traz componentes específicos, mas subsequente à organização quando compreendida enquanto um conjunto de pessoas associadas que estão juntas a fim de atingirem objetivos específicos. Essa especificidade tem que conferir sentido de utilidade à sociedade, através do desempenho de papéis estruturados em torno da satisfação de necessidades sociais importantes. Nesse sentido, a sociedade confere legitimidade à instituição que, por sua vez, impõe sanção social ao comportamento institucional à medida que não vê cumprido o critério maior de satisfazer necessidades sociais básicas e essenciais.

As instituições e as organizações correspondem a dimensões diferentes de uma mesma realidade. A organizacional identifica um conjunto de meios para a realização dos objetivos que se legitima na dimensão institucional, levando em consideração a necessidade de seu reconhecimento pela sociedade. A este raciocínio acrescenta-se a compreensão de que os fins a serem alcançados não justificam a utilização de qualquer meio para sua concretização, o que impõe a racionalidade do conhecimento científico na organização do processo produtivo, de saber construir metodologias exequíveis, com instrumentos e técnicas adequados à realização dos objetivos propostos. Essas dimensões se colocam como realidades concretas a partir das determinações sociais que as constituem.

Uma se distingue da outra baseando-se no fundamento de que a instituição está representada por um conjunto articulado de saberes (normas, valores, ideologias, o que impõe sanção quando não cumpridos) e práticas conscientemente desenvolvidas pelos agentes sociais, práticas essas produzidas a partir das relações que são estabelecidas na produção e na reprodução da existência material. Organização é o conjunto articulado de meios para operacionalizar os fins institucionais.

Com essa reflexão acerca das organizações e instituições torna-se mais fácil a compreensão de alguns elementos conceituais sobre as organizações empresariais.

Infestas Gil (1993, p.38) define empresa como um sistema social aberto com estruturas interdependentes e múltiplos fatores externos pertencentes ao sistema social global de que faz parte. É também denominada como "um conjunto sociocultural complexo, organizado para realização de serviços, fabricação de coisas, transformação ou extração de produtos da natureza." (Oliveira, 2002, p.251). Esse sistema social é complexo porque envolve pessoas e suas heterogeneidades culturais, comportamentais, educacionais, étnicas que também se fazem representar por um conjunto de habilidades próprias, capazes de transformações no espaço empresarial, com objetivos de satisfação de necessidades coletivas e individuais.

Chiavenato (1995, p.67) aponta a empresa como um sistema sociotécnico, "toda organização consiste em uma combinação administrativa de tecnologia e de pessoas, de tal forma que ambos os lados se acham intimamente inter-relacionados." Toda empresa é constituída por pessoas e as pessoas são seres sociais, possuem características físicas, psicológicas e sociais que resultam em relações sociais formais e informais. Segundo o mesmo autor, essas relações são responsáveis pela eficiência das ações da empresa. Ao mesmo tempo, as empresas possuem instalações físicas, máquinas, equipamentos, instrumentos e tecnologia, caracterizando um sistema técnico.

As empresas possuem diversas características que as diferenciam umas das outras em relação ao tamanho, à natureza e à ad-

ministração. Possuem, contudo, um ponto em comum, a racionalidade econômica.

Drucker (2002, p.108) explica que empresa é um órgão social e que só pode prestar contribuição à sociedade se for lucrativa. O mesmo autor justifica que, apesar da lucratividade ser crucial tanto para a empresa quanto para a sociedade, a empresa não pode ser definida só em termos do lucro aferido. "O lucro não é a finalidade, e sim um fator restritivo dos empreendimentos e das atividades empresariais. O lucro não é a explicação, a causa ou a razão de ser das decisões e do comportamento de uma empresa, mas, sim, o teste de sua validade." (Drucker, 2002, p.109).

De acordo com pesquisas baseadas na sociologia, Infestas Gil (1993, p.38) caracteriza a empresa como uma organização e como uma instituição, quando comparada com seus elementos mais comuns.

A empresa, enquanto organização produtiva, constitui-se em manifestação racional e econômica, além da extensão dos princípios da gestão dos recursos humanos. Ela se expressa com a finalidade de atender à demanda, no que diz respeito ao contexto econômico de consumo, e se desenvolve assegurando a eficácia de seu ciclo produtivo, de acordo com os requisitos e regras do contexto econômico-social.

A característica social marcante da empresa, em comparação com as demais organizações, consiste em ser ela a célula das relações de produção de uma sociedade, de ser fonte de riqueza, de desenvolvimento e de poder consequente de qualquer país. A organização empresarial traduz a estrutura básica do sistema econômico e social tanto no que diz respeito à estrutura, da qual deriva, quanto da conjuntura na qual se insere. As empresas não produzem somente bens e serviços, mas, sobretudo, produzem formas de comportamento e de raciocínio que resultam na determinação de papéis diferenciados no sistema produtivo.

Enquanto instituição, a empresa se caracteriza por se constituir em estrutura estável composta de um conjunto de indivíduos que desempenham papéis sociais com objetivo de satisfazer ne-

cessidades sociais básicas. A necessidade de produção e de distribuição de bens e serviços se realiza através de instituições econômicas, as empresas.

Rico (1982, p.47) considera a empresa como "uma instituição privada onde os dirigentes e os assalariados estabelecem relação entre defesa de seus interesses e o alcance de fins reconhecidos como legítimos por uma determinada sociedade".

A empresa persegue objetivos concretos que justificam sua existência como organização que se legitima na sociedade. Porém, esses objetivos não têm que coincidir necessariamente com sua funcionalidade. O objetivo da empresa é eminentemente econômico e suas funções também, porém, à medida que fatores externos tais como governos, mercado, consumidores e mesmo outras organizações similares provocam manifestações e intervenções, ela enfrenta a busca por novas funções (sociais e políticas) em resposta aos fatores externos, sem deixar afetar o cumprimento de seus próprios objetivos.

Segundo Drucker (2002, p.110), o objetivo de uma empresa consiste em criar o perfil do consumidor, pois são os que estão dispostos a pagar por bens e serviços que transformam recursos econômicos em riqueza. E, em relação às funções, destacam-se duas fundamentais: o marketing e a inovação.

Fundamental, o marketing não pode ser considerado função à parte para a empresa. Exige trabalho criativo e uma série continuada de atividades distintas e deve se constituir em dimensão central da empresa como um todo unificado. O ponto-chave da atividade de marketing é conhecer e compreender os ensejos dos consumidores tão bem que o produto ou serviço lhes seja apropriado e necessário e que se venda por si próprio.

Segundo o mesmo autor, não basta que as empresas forneçam quaisquer bens e serviços, elas devem oferecer bens e serviços sempre melhores e mais econômicos. As inovações (tecnológica, sociais e econômicas) podem resultar em preços mais baixos, em novos e melhores produtos, o que se traduz em comodidade e define a satisfação emergente do consumo. Nesse sentido, somente as empresas inovadoras conseguirão satisfazer as necessidades da sociedade moderna.

De acordo com Araújo (2004, p.110-111), a organização empresarial "é estruturada por diversas áreas que, juntas, ditam sua vida." Explica que o sucesso da empresa depende, fundamentalmente, do bom funcionamento das áreas: finanças, marketing, operações e logísticas, organização, gestão de pessoas e tecnologia da informação. Contudo, essas áreas formam um todo que não podem ser entendidas isoladamente.

Sauerbronn citado em Araújo (2004, p.132) reconhece que

> [...] a tarefa primordial da organização empresarial é satisfazer o consumidor, atendendo às suas necessidades, levando em conta seu bem-estar em longo prazo, respeitadas as exigências e limitações impostas pela sociedade e atendidas as necessidades de sobrevivência e continuidade da organização.

As empresas se caracterizam não somente pelo seu tamanho, pelo que produzem ou vendem, pela natureza pública ou privada, mas pelo fato de transacionarem bens e serviços entre partes interessadas, agindo como transformadoras e intermediárias de recursos entre si e os de seus clientes internos e externos. Desta forma, propõem-se a transformar insumos em produtos, transacionar bens que consideram úteis para a sociedade, ou seja, prestam serviços a clientes específicos, mediante remuneração que lhes assegure a sobrevivência.

As empresas podem ser públicas quando criadas, mantidas e administradas pelo Estado e privadas quando são propriedades de pessoas particulares. Entre as empresas privadas destacam-se as organizações do tipo familiar.

Conceitos e abordagens da empresa familiar

A empresa familiar se caracteriza pela existência de um fundador-empreendedor que ao reconhecer uma oportunidade de mercado cria, desenvolve e consolida determinada atividade mercantil. Ao longo de sua trajetória adquire conhecimentos do mercado, dos flu-

xos do comércio, dos fornecedores e dos clientes. Acumula experiências práticas sobre produção, negociação e comercialização, estabelecendo normas para a condução das operações da empresa.

Em função do crescimento do negócio, seleciona pessoas a partir de critérios subjetivos de competência, priorizando sempre valores como a lealdade e a confiança. Geralmente, esse fundador encontra seus parceiros ou colaboradores na própria família. A partir das ações e das relações do fundador-empreendedor é que surge uma determinada empresa cujo processo de desenvolvimento pode se caracterizar, ou não, como empresa familiar. Os valores dessa empresa são pessoais e estão ligados à personalidade do fundador, que reflete sua cultura, ou seja, seu modo de ser, pensar e agir.

Werner (2004, p.20) define empresa familiar como sendo "aquela que nasceu de uma só pessoa [...]. Ela a fundou, desenvolveu-a e, com o tempo, compôs a empresa com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando." Também, segundo o mesmo autor, é aquela "que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica." (2004, p.20).

A presença de um gestor familiar que representa o capital, seja no âmbito da administração ou no plano estratégico, influencia os processos administrativos como também reflete as aspirações da família.

Interessante a compreensão sobre o conceito de controle acionário, pois não mais se define pelo poder de gestão concedido aos acionistas majoritários, mas pelo poder de influência de que são capazes pelas habilidades técnicas e conceituais desenvolvidas pessoalmente. A partir do advento dos direitos e das obrigações dos acionistas minoritários introduzidos na governança empresarial, o controle acionário passa a ser daqueles cujas posições permitam o voto, pelo poder de influência, nas tomadas de decisões. "É o domínio da propriedade que reflete sistematicamente o poder de se determinar o futuro da empresa." (Werner, 2004, p.3).

Lodi (1998) defende que a empresa familiar nasce na segunda geração de dirigentes, quando o fundador possibilita a sucessão da

gestão, transferindo aos herdeiros diretos. "A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador." (Lodi, 1998, p.6).

Durante o período em que a empresa se encontra administrada unicamente pelo fundador, ainda não é considerada familiar, mas correspondente à gestão pessoal, o que significa incidir única e exclusivamente nas características da pessoa do gestor proprietário, sem precisar levar em consideração a posição da família no processo. Desta forma, uma empresa de fundador sem herdeiros, bem como qualquer organização empresarial em que famílias participam apenas como investidoras, não pode ser considerada familiar.

A empresa familiar não se caracteriza pela associação de irmãos ou parentes, mas quando os herdeiros dos proprietários-sócios iniciam a participação na gestão do negócio. Outra observação a ser realizada, a existência de membros da família do empreendedor-fundador na empresa não determina a organização do tipo familiar. Geralmente, os parentes desenvolvem funções operacionais, sem acesso ao processo decisório e participação na definição patrimonial e estratégica.

A empresa familiar pressupõe a sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias, ou seja, a transferência da gestão empresarial do fundador para seus herdeiros sucessores. A participação da família deve ser considerada através de planejamento direto em todos os âmbitos da empresa, contribuindo e interferindo no processo decisório e na definição patrimonial e estratégica. Nesse sentido, não só ao fundador, mas à família cumpre a função proprietária e gerencial.

Outro fator característico da empresa familiar são as relações interpessoais estabelecidas entre os membros que se fazem presentes. Essas refletem, significativamente, nas ações desenvolvidas e nos resultados da organização.

Na gestão da empresa familiar, o processo de tomada de decisão é pautado por critérios técnicos, objetivos e racionais, mas as deci-

sões são influenciadas também a partir de aspectos emocionais e afetivos, considerando que o vínculo se constitui em fator de grande importância no relacionamento empresarial. O destaque do vínculo familiar envolve a relação de confiança, que se estabelece entre parentes, associado ao interesse da continuidade e da condução do negócio através da família.

Lodi (1998, p.4) defende que a organização familiar, pela sua constituição e natureza, apresenta certas características que favorecem e outras que são prejudiciais ao desenvolvimento empresarial.

Algumas características negativas desse tipo de organização:

- Conflitos de interesses entre família e empresa. As relações conflituosas podem resultar em descapitalização da empresa, falta de disciplina da gestão empresarial, utilização ineficiente dos administradores não familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos.
- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família. Essa atitude é fruto da falta de normas, procedimentos e racionalização da administração, fator que pode levar a empresa à situação de instabilidade e dificuldades financeiras.
- Falta de sistema de planejamento e de procedimentos formais de gestão. O microgerenciamento ou pequena visão empresarial é comum entre as empresas familiares. Essa realidade possibilita a informalidade, levando à ausência de planejamento formal, trazendo sérios problemas no processo produtivo e financeiro da empresa.
- Resistência à modernização do processo de gestão, de produção, comercialização e distribuição das mercadorias e serviços. A dificuldade em aceitar e acompanhar as mudanças em processo reflete diretamente na competitividade do mercado.
- Ausência de política de recursos humanos. O não estabelecimento de política de seleção, de treinamento e de desenvolvimento das pessoas abre possibilidade para promoções e contratações a partir do grau de parentesco, sem critérios formais e profissionais.

Por outro lado, as empresas familiares, muitas vezes, conseguem garantir o sucesso, tendo em vista algumas características inerentes a esse tipo de organização:

- Lealdade dos funcionários. Na organização familiar os gestores estão presentes de forma permanente na empresa e os empregados se identificam melhor com este tipo de estrutura, conseguindo uma aproximação positiva. Geralmente, a relação entre funcionários e dirigentes, escolhidos ou eleitos para cumprir um determinado período de tempo, é sempre mais distante.
- Nome da família. A boa reputação do nome da família no ambiente interno e externo, através da confiabilidade, favorece o processo de negociação e de conquista de mercado.
- Continuidade da gestão. A sucessão de familiares competentes na direção dos negócios contribui para garantir o respeito e a confiança na empresa.
- União existente entre acionistas e dirigentes. O bom relacionamento e a proximidade entre o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e a Assembleia dos Acionistas facilita a comunicação e garante o sucesso empresarial.
- Rapidez no sistema de decisão. O grupo familiar pode tomar decisões abrangentes e globais sem ter que dar respostas a pessoas e estruturas alheias sobre problemas típicos de uma organização empresarial. O nível hierárquico é mais simples, pois possui apenas três ou quatro níveis acima do operacional, o que agiliza as decisões e ações refletindo no melhor atendimento dos clientes.
- Cultura organizacional. As empresas familiares reconhecem que sua sobrevivência depende de valores expressos na cultura organizacional e, com base nela, define sua missão. Tradicionalmente, essas empresas cultivam valores como harmonia, união, senso de equipe, ética e moral.
- Sentido de missão. Ter visão única e conjunta sobre a missão da empresa na sociedade constitui fator positivo da administração da emoção em favor do negócio. Assim como a maioria das famí-

lias sobrevive a conflitos, as empresas que se solidificam têm vocação que permeia toda a estrutura.

- Amplo conhecimento. O empreendedor, na empresa familiar, domina todo o processo de produção, da gestão da força de trabalho, da comercialização dos produtos e também dos aspectos externos à organização que interferem na sobrevivência da mesma. Conhece o negócio e sabe avaliá-lo sem depender de tecnologia e de diversos relatórios. Esse conhecimento se torna importante vantagem para a empresa familiar e seus empreendedores.

Quanto aos aspectos favoráveis da empresa familiar destacam-se: comprometimento; conhecimento; flexibilidade do tempo, trabalho e dinheiro; percepção de longo prazo; cultura estável; processo decisório rápido; além de confiança e orgulho.

A partir das análises realizadas nota-se importante associação de valores individuais dos participantes de uma família nos aspectos mais relevantes da administração empresarial. O conjunto desses fatores fortalece a empresa familiar e, da mesma forma, quando há ruptura de um dos aspectos, verifica-se a perda da unidade, ao consequente enfraquecimento do grupo familiar.

A empresa familiar também se caracteriza por alguns elementos presentes no espaço empresarial. Esses elementos, conforme Werner (2004, p.16), constituem o universo do empreendedor, representado por ele mesmo, pela esposa, pelos filhos, pelos agregados, pelos netos e profissionais integrados aos quadros sócio-funcionais.

O empreendedor é o fundador do negócio, alguém com características reconhecidas cujas qualidades foram essenciais para o surgimento e o desenvolvimento da empresa. Possui habilidades que combinam integridade e honestidade com respeito e responsabilidade para com a sociedade. Através da missão empreendedora concretiza funções importantes ao bem-comum da sociedade. Lodi (1998, p.63) faz uma reflexão sobre o empreendedor como o homem que se identifica com a empresa:

> O homem de empresa é o administrador cujo senso de identidade com a organização dissolve a sua individualidade no estilo da empresa. Seus traços fortes são o interesse pelo lado humano, o interesse pelas pessoas que o cercam e o compromisso de manter a integridade da empresa. (Lodi, 1998, p.63).

Algumas características do empreendedor-fundador apontadas por Werner (2004, p.31) merecem ser destacadas:

- Grande capacidade e dedicação ao trabalho. O empreendedor dedica uma vida inteira ao trabalho e o considera até como *hobby*. A dedicação ao trabalho é fator essencial ao bom desempenho de suas funções e sucesso empresarial.
- Habilidade de autossacrifício, o que representa disposição integral para o trabalho. Geralmente, o empreendedor se priva para garantir crescimento e desenvolvimento dos negócios.
- Busca contínua pelo progresso. Sua missão é criar e desenvolver a empresa. Existem diferenças básicas entre um executivo-presidente e um empreendedor: o executivo está mais preocupado com sua sobrevivência profissional e o empreendedor com a execução e realização da missão organizacional.
- Visão do todo e conhecimento prático. O empreendedor possui habilidade para enxergar as oportunidades de negócio e acumular experiência prática em diversas funções. Ele está presente em todos os setores da empresa agindo e tomando decisões, assim, consegue ter visão e domínio da organização como um todo.
- Relações pessoais favoráveis estabelecidas com o meio externo e interno à empresa. À medida que o negócio cresce o empreendedor conhece a necessidade em se relacionar com pessoas, em círculo mais amplo, independentemente de buscar reconhecimento em associações patronais e de classe.

O cotidiano das empresas familiares de sucesso revela que a esposa do fundador-empreendedor desempenha importante função na estrutura dessas organizações. Muitas delas não têm lugar definido

no organograma, mas se transformam em conselheiras do marido, ou seja, aconselham sem se intrometer diretamente nos negócios. Nesses casos, sua função é dar segurança às expectativas do esposo, compartilhar suas esperanças e ser apoio nos momentos de fracassos. Por outro lado, a sua habilidade em saber ouvir torna-se essencial quando encontra o momento certo para emitir opiniões. Cabe a ela se preocupar, mesmo quando não há grandes desafios, sensibilizar o marido e sócios quando as ações colocam em risco a sobrevivência da própria família.

No momento da sucessão e quando os filhos já estão dividindo a gestão empresarial com o pai, a esposa assume papel preponderante, passa de sócia do marido para parceira mediadora entre pai e filhos com a finalidade de apartar os conflitos sem escolher partido.

Algumas esposas, com a crescente participação da mulher no mundo dos negócios, têm se transformado em sócias efetivas dos maridos. Atuam ativamente na empresa, ocupam lugar estratégico no organograma e desenvolvem funções de suporte em momentos em que falta competência ao empreendedor. Elas representam a extensão do empreendedor maximizando seu potencial e consolidando o negócio.

Os filhos são herdeiros e sucessores da propriedade e do negócio do pai. Herdar a propriedade resultante de trabalho de um empreendedor por seus ancestrais é um direito inalienável. A legislação brasileira protege o direito de herança e de sucessão enquanto direito adquirido. Mas o exercício da sucessão incide na consecução de algumas variáveis, tais como vocação, empatia pelo empreendimento e habilidade no desenvolvimento de relações interpessoais para conviver com herdeiros e colaboradores.

Os filhos, geralmente, são preparados tecnicamente para assumir a gestão dos negócios. Entretanto, torna-se essencial que, ao longo da vida, eles sejam também preparados para se tornar herdeiros. O herdeiro sucessor tem que ter competência para o comando, liberdade para ser autêntico, estilo e autonomia para a gestão, além de ser legitimado pela família. Outro fator importante, o sucessor precisa ser indicado, mas o mesmo também deve ter certeza de que está

preparado para dirigir, comandar e liderar. Antes de assumir o comando da empresa há necessidade em ser aceito pelo meio interno e externo no qual vai atuar. O mercado, principalmente, precisa conhecê-lo antes de assumir a direção empresarial.

Os agregados são aquelas pessoas que se juntam ao núcleo familiar: genros, noras, sobrinhos ou sobrinhas. As experiências demonstram que trazem para a família novos valores e costumes, o que muitas vezes causam conflitos dentro da organização familiar. Por outro lado, esse relacionamento proporciona condições para enriquecer o empreendimento familiar através de novos padrões de comportamento e cultura.

Na tradição empresarial brasileira, geralmente, os genros assumem o comando empresarial, enquanto que as noras permanecem com as funções domésticas. Quando se dedicam a ações empreendedoras, essas recaem sobre as empresas paternas e, em outros casos, ao seu próprio negócio.

Alguns fatores explicam as razões de sucesso da presença de genros na gestão empresarial. Muitos deles estabelecem relação harmoniosa com o empreendedor-sogro, considerando a mediação da filha-esposa, consegue assegurar equilíbrio entre as partes. Ao mesmo tempo, a experiência vivenciada fora da família a que se agregou traz para a relação empresarial carga emocional menor do que a ligação entre pais e filhos, de modo a permitir convivência mais profissional entre os envolvidos.

A presença de genros na empresa familiar também pode significar problema na medida em que há reconhecimento pela sua competência profissional e revela concorrência aos filhos do patriarca. Essa situação gera conflito entre os familiares podendo, às vezes, agravar as áreas de incertezas da empresa. Quando há relação estável, de confiança e dedicação ao trabalho, genros e noras alimentam o sonho do fundador de fazer com que o patrimônio chegue à terceira geração. Em algumas empresas familiares, genros e noras são capazes de realizar o que o patriarca esperava que seus filhos fizessem.

Os sobrinhos também podem ser sucessores, sendo incluídos na organização familiar como agregados. A presença deles reflete per-

cepções e valores diferentes na relação empresarial gerando áreas de conflito decorrentes da geração anterior. Geralmente, os sobrinhos são chamados à sucessão quando o empreendedor não tem herdeiros ou quando esses herdeiros não apresentam habilidades para a gestão empresarial.

A participação dos netos na vida das empresas representa a terceira geração da organização familiar. Em algumas empresas, o neto ocupa o espaço de sucessor direto do empreendedor. Não é muito comum, mas existem casos em que o empreendedor percebe o potencial para a sucessão do neto e o elege para a missão gerencial. Quando isso ocorre se torna necessário preparar os filhos para a perda do direito de sucessão, para aprovação e aceitação dos netos assumirem o comando da empresa. É a partir dos netos que muitos fundadores conseguem visualizar a continuidade do patrimônio, quando apresentam vocação nata para a gestão, a geração fundadora se sente mais estimulada para o crescimento dos negócios.

Os profissionais são agentes que, paulatinamente ao desenvolvimento empresarial, vão sendo introduzidos no universo do empreendedor. Geralmente são profissionais de confiança e convivência que exercem importante influência no fator psicossocial da família, na medida em que tiveram a oportunidade de acompanhar o crescimento da empresa, consequentemente da própria família, e participaram de suas dificuldades, avanços e sucessos. Tradicionalmente, são pessoas graduadas e pós-graduadas com expectativas de se tornarem partícipes da sociedade empresarial. Tornam-se atores importantes à empresa familiar, pois, muitas vezes, fazem a mediação entre fundadores e sucessores direcionando as decisões a partir de critérios profissionais.

Cabe ressaltar que o termo "profissional" é utilizado para se referir aos administradores contratados para funções do primeiro ao segundo escalão hierárquico e como funcionários da empresa, que não fazem parte da família. Contudo, não significa que os membros da família não sejam profissionais. Muitos empreendedores garantem a profissionalização da empresa familiar através da formação acadêmica dos próprios filhos e netos, a partir dos interesses organi-

zacionais da família. Lodi (1998, p.25) explica que "profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas", acrescentando pessoas capacitadas e qualificadas para o desenvolvimento da empresa. A profissionalização pode acontecer no momento da sucessão, integrando profissionais familiares, contratados ou simplesmente para atuar no âmbito da administração gerencial sem interferir na direção e controle organizacional.

A empresa familiar não se apresenta como homogênea nem monolítica no decorrer de sua história. Ela passa por várias etapas compreendendo a fundação, o período da preparação dos herdeiros sucessores e, logo após, a sucessão empresarial propriamente dita.

A principal característica da empresa familiar recai sobre a sucessão da gestão e do controle da organização. O processo sucessório representa momento importante para determinar a continuidade da empresa familiar, período de transferência de poder do fundador para seus sucessores. Geralmente, o processo é conduzido durante aproximadamente três a cinco anos, preparado ao longo de toda uma geração. "O êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai preparou sua família para o poder e a riqueza." (Lodi, 1998, p.21).

Deve-se esclarecer que nem todos os herdeiros são sucessores. O herdeiro encontra-se diretamente ligado à propriedade, ao direito à herança dos bens, aquele que ocupará o cargo mais elevado da empresa, o representante legal do negócio. O sucessor tem a responsabilidade pela direção e pelo comando da organização.

Durante o processo sucessório, tornam-se comuns os conflitos entre as partes e, por isso, é fundamental que o fundador prepare seus herdeiros e os possíveis sucessores.

Todo processo sucessório exige administração e planejamento conduzido pelo próprio fundador. Planejar a sucessão empresarial significa que o fundador tem consciência formal e política da necessidade de continuidade da organização, como também contribui para a permanência dos valores, da missão, da cultura organizacional, que

foram construídos ao longo de vários anos de trabalho e de dedicação do empreendedor–fundador.

Oliveira (1999, p.24) explica que a sucessão nas empresas familiares pode ser identificada por dois tipos: a sucessão familiar e a profissional. A sucessão familiar é mais comum na realidade das empresas familiares brasileiras considerando que a sucessão profissional tem apresentado significativa evolução nessas organizações.

A sucessão familiar se refere à passagem da gestão da empresa familiar do fundador para seu herdeiro-sucessor. A gestão da empresa será realizada por membros da própria família, em processo de interação constante e dinâmica entre eles. Nesse processo, ocorre impacto significativo sobre duas principais instâncias: as variáveis econômicas, que correspondem diretamente às empresas, e a instituição social que corresponde à família.

A sucessão profissional significa que profissionais passam a ocupar e assumir cargos executivos na empresa familiar, enquanto os representantes da família compõem o conselho de família, que pode, ou não, atuar como conselho administrativo. Nesse contexto, há transferência dos riscos sobre decisões estratégicas e não apenas operacionais.

A maioria das empresas familiares busca a sucessão familiar, considerando que o fundador tem amplo interesse na continuidade de seu negócio através da família, por meio de seus herdeiros natos e diretos. A partir desse interesse, a sucessão familiar recebe acentuado planejamento com resultados positivos, dependendo da forma como o processo for conduzido, da metodologia adequada à consecução dos objetivos esperados.

O planejamento deve atingir não só os pretendentes ou indicados à sucessão, mas todos os herdeiros, pois todos têm interesses no negócio e, de forma indireta, também influenciam nos caminhos que a empresa tem que tomar para se tornar sustentável no tempo. Essa influência se dá através da qualidade das relações e interações estabelecidas entre os familiares.

> Herdeiros que porventura não estejam presentes na gestão devem ser conscientizados de seu papel como sócios-parceiros, a fim de que apoiem o empreendimento e não criem demandas excessivas para os gestores. Já herdeiros que optem por conseguir uma carreira profissional dentro da empresa devem estar preparados para atuar com competência e para separar a função executiva da função de acionista. (Werner, 2004, p.60).

O treinamento tem que ser profundo e extenso, pois exige do futuro executivo herdeiro amplo conhecimento do negócio e da gestão. O herdeiro poderá ser inserido no contexto de treinamento desde sua juventude, vivenciando experiências da empresa, através do contato direto com o fundador (pai, tio ou avô), para desenvolver interesse pelos assuntos da organização empresarial. Tal treinamento vai se aprofundando desde o momento da inserção nas atividades operacionais da empresa, passando por todos os setores, aprendendo a dinâmica das atividades que envolvem o negócio. A atuação do herdeiro será sempre acompanhada por funcionário de carreira em cumprimento à finalidade de transmitir conhecimentos sobre as atividades específicas de cada setor.

Oliveira (1999) explica que o processo sucessório se torna complexo e apresenta problemas durante a sucessão, pois envolve disputa pelo poder e comando dos negócios. O autor reflete a importância da preparação para o processo sucessório:

> Uma ideia para amenizar esse problema é esticar o período de treinamento do herdeiro e fazê-lo trabalhar durante muitos anos e de forma intensa, em várias atividades alocadas nos níveis hierárquicos mais inferiores da empresa. Essa situação também proporciona a vantagem de consolidar um nível de conhecimento da empresa mais adequado ao executivo herdeiro, o que facilitará seu processo decisório em momentos futuros. [...] Outra forma é o herdeiro trabalhar, durante um período de tempo, fora da empresa familiar, em que ele poderá mostrar se tem ou não qualidades para ganhar seu próprio espaço profissional. (Oliveira, 1999, p.29)

Na sucessão familiar o fundador tem maior conhecimento sobre o sucessor pela proximidade familiar, o que favorece o acompanhamento, passo a passo planejado, e permite maior poder de comando sobre as atividades e decisões do sucessor.

A presença de membros da família no comando da gestão e a adequada interação entre a família e a empresa favorecem um processo flexível tanto para a tomada de decisões como para a implementação de ações. Esses aspectos implicam eficiência e eficácia para com a estrutura, alcançando resultados positivos para a organização como um todo.

Outro aspecto importante ligado à sucessão familiar é o "espírito de família", ou seja, espírito de união e de colaboração. Uma empresa que estabeleça bons relacionamentos, interno e externo, a partir de certos princípios e valores existentes no núcleo social familiar, tais como amor, fidelidade, coesão, honestidade, harmonia e outros, consegue expressar identidade séria e responsável. Esses princípios fortalecem o grupo empresarial apresentando sucesso ao longo das gerações. Esse sucesso está ligado ao estilo de organização e de vida da família proprietária do empreendimento.

A sucessão profissional se caracteriza quando a empresa familiar é administrada por membros da família e passa a ser gerenciada por profissionais contratados. A sucessão profissional entra em cena a partir do momento em que o fundador não tem nenhum herdeiro e também quando o próprio herdeiro não apresenta habilidade para a gestão.

Nesse sentido, o fundador precisa realizar seleção criteriosa para a contratação de profissionais com perfil adequado à organização.

Torna-se relevante considerar que a contratação de profissionais na empresa familiar representa abertura a novas experiências administrativas, a novos conhecimentos práticos que conduzem a empresa a outros rumos e determinem resultados diferentes e competitivos. A presença deles possibilita também amplos debates frente aos objetivos, às estratégias e às políticas da empresa estimulando a avaliação da administração com senso crítico e o nível de criatividade dos outros executivos. Vale refletir que a entrada de profissionais

geralmente motiva, de forma proativa e interativa, os vários executivos familiares da empresa.

Com relação à sucessão profissional, o fundador tem que participar ativamente do processo, incluindo o acompanhamento direto do sucessor, pois acontecem situações variadas que necessitam de atitudes imediatas. Exemplificando, uma delas ocorre quando o profissional não consegue incorporar a missão e cultura organizacional e passa a conduzir a empresa para metodologias inadequadas às pretendidas pela família, sendo necessária a interferência do fundador.

Quando a situação não é controlada, o sucessor, geralmente, é substituído. A medida de substituição deve ser tomada pelo fundador, totalmente centrada nos objetivos organizacionais. Cabe lembrar que o processo de substituição do gestor contratado sempre será mais fácil em comparação à substituição do executivo familiar, considerando que as relações profissionais são mais simples de enfrentar que os fatores emocionais envolvidos nas relações entre familiares.

Um fator importante a destacar refere-se às relações entre profissionais contratados e a família. A convivência dos profissionais com a família geralmente leva a situações complexas e contraditórias, uma vez que os profissionais se deparam com a exigência e a obrigação de lealdade à empresa e à família, o que nem sempre é tão simples. O profissional passa a conviver com os interesses e as atitudes da família e da empresa, às vezes não compatíveis pela interferência do fator emocional. Desta forma, os profissionais se encontram envolvidos diretamente com os conflitos da família de modo intenso e têm consciência da necessidade de mediação, o que, uma eventual ruptura com os detentores do capital, pode significar prejuízo para a organização empresarial e o fracasso do próprio profissional.

O sucesso do profissional sucessor da empresa familiar depende de sua capacidade de interpretar a cultura, a missão, os objetivos e os resultados esperados pela família e empresa, traduzindo-os em linguagem simples para os subordinados. Lodi (1998, p.27) revela que na empresa familiar

> [...] o profissional reconhece que tem de fato uma responsabilidade muito maior do que a autoridade que lhe foi conferida. A autoridade só virá com o tempo e com o subjetivo conceito de confiança lealdade. Não se pode exigir autoridade, pode-se conquistar com o tempo.

As relações que envolvem a família e a empresa com o profissional são complexas, mas podem ser bem conduzidas a partir do bom andamento do processo sucessório.

Assim vale ressaltar a importância e a necessidade de preparação, de planejamento e de acompanhamento do processo sucessório, independentemente se a sucessão é profissional ou familiar.

Werner (2004, p.59) explica que

> [...] a preparação do processo de sucessão seja corretamente transmitida a todas as partes relacionadas, entre elas, clientes, fornecedores, acionistas, prestadores de serviços e o mercado financeiro. [...] fica caro esconder a transferência da gestão para um herdeiro ou omitir o nome de quem será o sucessor. Dúvidas quanto à continuidade do negócio costumam transformar-se rapidamente em custos mais elevados na obtenção de empréstimos ou em condições menos favoráveis de negociação com clientes e fornecedores.

Outro aspecto essencial na preparação de qualquer processo sucessório é garantir a formalização do mesmo através de instrumentos jurídicos como testamentos, acordos societários e protocolos familiares, sem perder de vista a legislação vigente.

Para a efetivação do processo sucessório torna-se imprescindível a proposta do planejamento. Segundo Oliveira (1999, p.33), o planejamento é o fator mais importante para o adequado processo e precisa de sistematização de acordo com as fases a seguir:

Fase 1 – Identificação dos resultados almejados (objetivos).
Fase 2 – Estabelecimento do perfil básico do gestor.
Fase 3 – Discussão sobre os resultados esperados e o perfil do gestor.
Fase 4 – Escolha do executivo sucessor.
Fase 5 – Implementação e avaliação da sucessão.

A fase inicial, identificação dos objetivos do processo de sucessão, sempre será interligada com o planejamento estratégico da empresa, considerando os objetivos e a missão organizacional. A determinação dos objetivos deve ser estabelecida com transparência à empresa como um todo, tanto no nível estratégico quanto no nível operacional. Nessa fase, torna-se necessário estabelecer estratégias e políticas que nortearão a operacionalização de todo o processo sucessório, inclusive definir os critérios e parâmetros de avaliação. O executivo-fundador tem que ter visão de curto, médio e longo prazo e a consciência de que os resultados sempre serão de médio a longo prazo.

Na segunda fase, caracterização do perfil básico do profissional, devem ser considerados os aspectos de conhecimento e de habilidades do sucessor, tendo em vista os objetivos determinados.

Importante garantir que, durante essa definição, não se copie o perfil e as características do fundador, pois deve aproveitar a mudança para avaliar o que será ideal para a empresa familiar no momento. Assim o perfil básico do novo gestor deve ser estabelecido de forma interativa com as forças que deverão impulsionar as estratégias da empresa familiar ao longo do tempo, sem esquecer que deve levar em consideração questões básicas de gestão. As forças que impulsionam a empresa através do gestor ganham características tais como: criatividade e inovação, vantagem tecnológica, perseguição à qualidade, cultura organizacional baseada em melhoria contínua e aprendizado, além de amplo destaque em trabalho com equipes multidisciplinares.

Desta forma, o perfil a ser construído para o sucessor deve contemplar, no plano profissional, a experiência prática somada com a formação acadêmica, imprescindível e, no plano pessoal, valores da família, respeito pelo próximo e a capacidade de lidar com pessoas. Werner (2004, p.57) aponta algumas recomendações importantes para a definição do perfil do sucessor:

- Não ser dono, ser sócio-acionista.
- Compreender a diferença entre ter ações e participar da gestão.

- Ser empreendedor.
- Ultrapassar o operacional e ter uma visão ampla do processo.
- Priorizar a empresa e não o pessoal.
- Respeitar os órgãos de governança.
- Compreender que a empresa não é cabide de emprego.

Geralmente, a decisão do perfil do sucessor na empresa familiar deve considerar as normas sociais, os impactos emocionais e as alianças familiares, uma vez que a absoluta separação entre gestão racional e emocional se torna praticamente impossível. Esse perfil será construído por uma combinação de resultados objetivos e subjetivos, pela capacidade de integração à equipe e pela forma de se envolver com a família.

Durante o processo, é válido e imprescindível promover amplo debate entre os membros da família e a empresa como um todo sobre a integração dos objetivos propostos e o perfil desejável do sucessor diante da atual situação da organização. Nessa fase, o grupo consegue compreender o que será melhor para o futuro da empresa familiar. A organização de eventos como palestras e reuniões frequentes para incorporação dos objetivos da sucessão e discussão do perfil desejável do executivo é instrumento para estimular o debate. Oliveira (1999, p.36) propõe que nessa fase se faz necessária a presença de um profissional para mediar as situações, mesmo que não sejam conflituosas, uma pessoa de fora da empresa, um consultor, facilitador do processo com mente aberta, pensamento estratégico e imparcial para conduzir adequadamente as relações que envolvem os familiares e profissionais, reduzindo os prováveis conflitos.

A escolha do executivo sucessor, seja membro da família ou profissional, vai depender do bom desempenho das fases anteriores, considerando que o nível de discussão e de reflexão foi realizado com base nos princípios de transparência, honestidade, responsabilidade e profissionalismo. Nesse processo, o fundador da empresa promove grande investimento no executivo escolhido, porém, sempre é válido considerar a necessidade de mais opções, caso seja necessária a substituição desse sucessor durante o processo.

Após a escolha, o sucessor iniciará suas funções na empresa sob o acompanhamento do executivo catalisador da sucessão, o fundador, que, por sua vez, deve concentrar níveis de esforços, atenção, paciência e responsabilidade para que o processo possa evoluir de forma satisfatória de acordo com os resultados esperados.

> Em um processo sucessório ocorrem, o que é perfeitamente normal, várias oscilações de qualidade do postulante ao cargo/função. O executivo catalisador do processo sucessório, com uma postura interativa, conciliadora e negociadora, proporciona sustentação para que essas oscilações não coloquem seu sucessor na geladeira. [...] O executivo catalisador do processo sucessório deve ter aguçada ação observatória sobre o executivo sucessor e seu ambiente, bem como elevado nível de crítica e autocrítica. (Oliveira, 1999, p.40).

Importante destacar que, durante o processo sucessório, o executivo catalisador saiba distinguir seus diferentes papéis: o de executivo da empresa familiar e o de pai, tio ou avô de um jovem profissional que está iniciando o trabalho na organização. Perante esta situação, o fundador tem que se relacionar com os novos membros da empresa como colegas de trabalho e não como filhos, sobrinhos ou netos. Esse relacionamento contribui para a construção de gestores com autoridade e capacidade para gerenciar processos administrativos na empresa familiar.

Desta forma, consolida-se o processo sucessório da empresa familiar através da implementação e da avaliação contínua das dificuldades, dos limites apresentados, das novas possibilidades encontradas durante a sucessão. A partir desse processo, a empresa se profissionaliza de forma mais completa, munindo-se de todos os recursos de gestão efetiva para a condução do negócio com sucesso.

O processo sucessório é amplamente importante para a continuidade e o sucesso da organização familiar, mas, quando mal administrado, pode resultar em graves consequências, tais como: perder membros qualificados da família pela dificuldade em identificar lideranças e competências, nem mesmo por oferecer oportunidade

de participação na estrutura organizacional, desligando-os dos negócios; igualmente, pode ocorrer de filhos e profissionais mal preparados para a liderança passar a desenvolver funções de destaque na empresa apenas por serem identificados como pessoas de confiança do fundador. Observam-se também casos de empresas cujos proprietários não têm visão das opções e possibilidades disponíveis na família e que, pelo caráter autoritário, nem conseguem abrir mão do controle da organização, mesmo a partir do processo sucessório, gerando graves conflitos internos e proporcionando instabilidade no mercado. Assim famílias sofrem de forma significativa com perdas financeiras e patrimoniais em virtude da falta de planejamento no processo sucessório.

A estrutura organizacional na empresa familiar

"A administração é um processo inerente a qualquer situação em que haja recursos que procuram atingir algum tipo de objetivo." (Maximiano, 1995, p.60).

A administração é uma atividade inseparável de qualquer situação que envolve pessoas, recursos e a intenção de desenvolver e realizar objetivos, ou seja, o processo de tomar decisões sobre os objetivos e a utilização de recursos são entendidos por administração. Desta forma, a administração constitui processo que tem a finalidade de garantir a eficiência[1] e a eficácia[2] de ações realizadas pelas organizações.

> Quanto maior a quantidade de pessoas e recursos envolvidos, mais complexo se torna o processo administrativo e essa é uma das principais razões que faz da administração uma atividade especializada nas organizações. A administração não é um fim em si mesmo, mas um proces-

---

1 Saber fazer as coisas de maneira adequada, resolvendo certos problemas sem gerar aumento de custos.

2 Saber fazer as coisas certas, maximizando a utilização de recursos, obtendo resultados positivos para a organização.

so de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível. (Informação verbal)[3]

O processo administrativo compreende quatro funções básicas para que uma organização consiga a concretização de objetivos: o planejamento, a organização, a direção e o controle e avaliação.

A função do planejamento é processo de definir e de estabelecer situações futuras desejadas, além de considerar os recursos e os meios necessários para alcançar essa situação. A organização constitui em processo de definir e detalhar o trabalho a ser realizado, as responsabilidades para a realização e distribuir os recursos disponíveis segundo critérios racionais. A função de direção compreende o processo de mobilizar e acionar os recursos, especialmente as pessoas, para concretização das atividades meio e fim. A função do controle volta-se a garantir a realização dos objetivos, bem como identificar e apontar necessidades de mudanças. Geralmente o controle origina avaliações continuadas, o que influencia diretamente no desenvolvimento dos recursos humanos, das pessoas que são parte integrante do todo organizacional e que garantem a qualidade do processo produtivo.

No estudo da empresa familiar, enquanto organização empresarial, relevante destacar a importância das atividades administrativas através do desempenho de suas funções básicas, uma vez que possui características específicas. Entre as funções da administração, vale destacar alguns princípios da função organização, tendo em vista que as empresas familiares, muitas vezes, adotam estruturas diferenciadas ou personalizadas em relação a outros tipos de empresa.

O processo de organização da empresa familiar se efetiva para facilitar a operacionalização do processo de planejamento e do controle, além de conferir qualidade ao processo de direção. Do ponto

---

3 Anotações realizadas em sala de aula na disciplina "Serviço Social: organização e gestão do trabalho profissional I", no segundo semestre de 2005, ministrada pela Profa. Dra. Claudia M. D. Cosac no 3º ano do Curso de Graduação em Serviço Social, enquanto atividade complementar ao Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Unesp, Campus de Franca/SP.

de vista administrativo, o processo de organização deve considerar os aspectos da estrutura organizacional.

> A estruturação organizacional da empresa familiar representa a otimizada ordenação e alocação dos vários recursos (humanos, financeiros, materiais, equipamentos, tecnológicos), visando alcançar objetivos, desafios e metas, bem como operacionalizar as estratégias estabelecidas no processo de planejamento anteriormente elaborado e implementado. (Oliveira, 1999, p.131).

A estrutura organizacional passa a ser entendida como um conjunto sistemático e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos dirigentes da empresa, envolvendo a comunicação e as decisões pertinentes à atuação desses executivos.

Qualquer estrutura organizacional precisa ser clara, simples e flexível, desenhada para ser compreendida e exercida de forma rápida e fácil. Entretanto, sua operacionalização pode ser complexa, uma vez que sofre influência de fatores relacionados às pessoas. Todo executivo trabalha diretamente com e pelas pessoas. Essas pessoas desenvolvem atividades que possibilitam que os objetivos organizacionais, estabelecidos no planejamento estratégico, sejam alcançados.

A eficiência e a eficácia de uma estrutura organizacional dependem, fundamentalmente, da qualidade intrínseca do valor e da integração das pessoas, partes integrantes desse processo. Vale ressaltar a importância do comportamento e dos conhecimentos dessas pessoas, responsáveis pelo desempenho das funções que lhes são atribuídas.

No caso específico da empresa familiar, o relacionamento das pessoas pode se tornar mais complicado considerando a postura, o comportamento e os conhecimentos do executivo proprietário (fundador, sucessor), apresentando dificuldades de interação com funcionários da empresa e também com membros da família.

Para Oliveira (1998, p.131),

> [...] o tratamento das questões inerentes aos recursos humanos pode ser mais complexo do que em outro tipo de empresa. Isso porque, de um

> lado, se o executivo for proprietário ou herdeiro, suas ordens e orientações podem sofrer determinados tipos de resistências, devido a sua situação privilegiada. E, de outro, pode ter algumas dificuldades adicionais para interagir de forma adequada com seus funcionários; pior ainda, em alguns casos, dificuldades e conflitos com seus próprios parentes.

Na empresa familiar, os valores e a cultura do empreendedor incidem diretamente sobre as decisões administrativas. A história pessoal desse empreendedor traduz expectativas para a empresa e para a família, refletindo um tipo característico de gestão. Mas a empresa familiar está inserida num contexto social integrado por executivos profissionais que também influenciam o ambiente empresarial através de suas experiências distintas. Esse ambiente empresarial pode ser definido como o conjunto de fatores internos e externos à empresa familiar que, de forma direta e indireta, provocam e recebem influência da empresa.

Importante destacar, à medida que os objetivos, as estratégias e as políticas da empresa, definidas no processo de planejamento, se mostrarem transparentes, o processo de organização sempre será mais fácil. Entretanto, essa interligação do processo de planejamento com o processo de organização depende, fundamentalmente, da otimização da integração entre os executivos (familiar ou profissional) com o ambiente da empresa familiar. Diante do exposto, percebe-se que os fatores de relacionamento entre as pessoas envolvidas na empresa familiar, o nível de conhecimento absorvido pelo ambiente empresarial e o nível de interação das pessoas com o ambiente permeiam, continuadamente, a forma e a qualidade da estrutura organizacional da empresa familiar.

A estrutura determina o estabelecimento de funções e de responsabilidades que se traduzem em nível de autoridade e constituem-se em nível hierárquico. "Responsabilidade é a obrigação que um profissional ou executivo tem de fazer alguma coisa para outro profissional ou executivo, tendo em vista a consolidação dos resultados parciais ou globais a serem alcançados [...]" (Oliveira, 1999, p.141). O mesmo autor aponta que a autoridade é o poder atribuído ao exe-

cutivo para decidir, dar ordens, requerer obediência e executar algum trabalho. Essa autoridade pode ser hierárquica ou funcional: a primeira segue as linhas de comando estabelecidas pela ordem hierárquica e a segunda corresponde à autoridade estabelecida pela função exercida. Esses elementos presentes em uma estrutura hierárquica refletem as relações de poder que envolvem as organizações empresariais. Lodi (1998, p.33) afirma que "[...] a empresa é uma estrutura política, ou seja, ela só funciona enquanto distribui autoridade (poder de mandar e influenciar) e enquanto é um palco para o exercício do poder." As organizações são estruturas políticas que oferecem base de poder às pessoas. O acúmulo de poder se dá através do desenvolvimento da carreira profissional e pelas funções desempenhadas, mas também pelo patrimônio que possui. Nesse último caso, quanto maior é o patrimônio, maior pode ser o poder. O poder, geralmente, é concedido em uma estrutura de cima para baixo, mas se consolida de baixo para cima. São os subordinados que apoiam e confirmam o poder das chefias. O poder nas organizações se torna legítimo não somente pela representação do patrimônio e do saber, mas, principalmente, pela aceitação dos subordinados que se expressa através do compromisso com o superior.

No primeiro escalão da hierarquia, encontra-se o conselho que é responsável pelos mais elevados níveis de decisões como a elaboração e cumprimento dos objetivos, metas e definições estratégicas, representa a maior instância de poder da empresa. A diretoria, composta de executivos, cumpre função de traduzir as decisões estratégicas em conceitos operacionais. Essa diretoria faz a mediação entre o nível superior e o nível inferior, que é a base, o operacional. O conselho concede autoridade à diretoria para concretizar as ações definidas no planejamento estratégico. Assim a diretoria também expressa outra instância de poder.

As empresas, enquanto organizações, são constituídas por um conjunto de pessoas que refletem interesses individuais e organizacionais, articulam relações de poder a partir do desenvolvimento de suas funções e responsabilidades na busca de garantir a eficácia e a eficiência das ações. Werner (2004, p.70) explica que

> [...] a visão de futuro de uma empresa familiar está permeada de anseios individuais e empresariais. Esses anseios precisam ser administrados e gerenciados de forma a satisfazer a todos de forma justa e transparente, sob o amparo de uma estrutura de governança familiar.

O autor desenha uma estrutura-padrão de governança familiar a partir de modelo de gestão que contempla alguns elementos: Conselho de Família, Conselho Consultivo e Fórum de Acionistas. Todos convergem suas ações no âmbito estratégico.

O Conselho de Família é um colegiado constituído pelos membros da família ou das famílias proprietárias da empresa. Geralmente, faz parte desse conselho os fundadores, os sucessores e representantes das famílias e é considerado o órgão executivo da família. Esse conselho é formado para tomar decisões, garantir a harmonia e entendimento societário empresarial, por isso tem função estratégica. Para Werner (2004, p.77), o "Conselho de Família tem a função de coordenar e administrar as atividades familiares e de integrar os troncos familiares unidos por patrimônio comum, para que a governança familiar e a governança patrimonial sejam, de fato, independentes."

O Conselho de Família deve ter como principal objetivo atender a dois pontos básicos: a perpetuação da empresa familiar e a consolidação do processo sucessório. Para atentar a esses princípios o referido conselho deve atuar diretamente na definição e acompanhamento de algumas decisões mais importantes da empresa familiar, conforme explica Oliveira (1999, p.161):

> [...] planejamento estratégico da empresa familiar; análise dos negócios atuais e futuros; indicação de membros do Conselho de Administração e Consultivo; acompanhamento da indicação dos diretores executivos; acompanhamento das principais reestruturações organizacionais; acompanhamento da definição do modelo de gestão; do estabelecimento das remunerações dos conselheiros e diretores-executivos; definição dos critérios e parâmetros de avaliação de resultados; e acompanhamento e avaliação dos resultados parciais e globais da empresa familiar.

O Conselho de Família deve ser formal, atuar a partir de normas, conceitos e procedimentos, previamente e coletivamente estruturados. Deve ser administrado em conjunto por um coordenador, um secretário, um tesoureiro e um coordenador de eventos. O coordenador, o próprio presidente do conselho, tem função de organizar as reuniões, definir sua periodicidade, assegurar a implementação das decisões e gerenciar os profissionais contratados pela família. As reuniões desse conselho devem ser organizadas e conduzidas pelo coordenador, auxiliado pelo secretário. Cabe ao secretário convocar as reuniões, preparar as pautas, elaborar e distribuir as atas, documentar as decisões e garantir a comunicação interna do conselho com os membros da família. É dever do tesoureiro administrar os fundos do Conselho de Família e prestar contas dos fluxos de caixa, periodicamente. O coordenador de eventos exerce função de apoiar, organizar e gerenciar eventos familiares. Através dessa função, o Conselho de Família fomenta novos negócios, incentiva o espírito empreendedor das novas gerações, gerencia ações filantrópicas de responsabilidade social, expressa a missão e cultura organizacional.

Com o intuito de otimizar a administração da empresa familiar, é formado um conselho constituído pelos proprietários, executivos e profissionais ou consultores, denominado Conselho de Administração ou Conselho Consultivo.

Embora somente as empresas sociedades anônimas sejam obrigadas a ter um Conselho de Administração, em atendimento ao artigo 138 da Lei n° 6.404 de 1976, lei das Sociedades Anônimas por Ações, as empresas familiares também criam um órgão com as mesmas funções do Conselho de Administração. Nas empresas familiares, é chamado de Conselho Consultivo, Deliberativo, Orientativo, entre outros.

O Conselho de Administração é o responsável pela administração, juntamente com a diretoria. Nesse conselho, os membros tomam decisões em colegiado e os diretores atuam e tomam decisões diretamente com os funcionários em geral. Cabe a esse conselho o planejamento estratégico com o delineamento das orientações ge-

rais e macro da empresa, enquanto a diretoria se ocupa em colocar em prática todas as decisões.

Um Conselho Administrativo geralmente pode ser constituído de forma mais completa e heterogênea. Conforme Oliveira (1999, p.153).

> [...] vinte por cento dos participantes devem ser sócios, mas não atuantes em cargos executivos na empresa familiar; trinta por cento dos participantes devem ser executivos da empresa familiar; e cinquenta por cento dos participantes devem ser profissionais ou consultores que não sejam sócios e executivos da empresa familiar.

Com relação ao número de conselheiros, pode-se considerar "o ideal deve estar entre o mínimo de sete e o máximo de quinze, respeitando-se a distribuição anteriormente citada." (Oliveira, 1999, p.153).

O Conselho de Administração deve ser profissionalizado para proporcionar melhor qualidade e sustentação aos debates e decisões. Outro fator importante recai sobre a formação especializada dos profissionais e consultores em fundamentos que norteiam a vida das empresas familiares, destacando as áreas pertinentes ao planejamento estratégico, marketing, reengenharia e organização empresarial, informações gerenciais, desenvolvimento organizacional e gestão de pessoas, legislação fiscal e tributária. Oliveira (1999, p.154) destaca que "o membro do Conselho de Administração deve ter elevado conhecimento de uma área de especialização e ser profundo questionador da realidade da empresa familiar no assunto considerado."

Esse conselho deve também assegurar integração contínua com a diretoria executiva da empresa que decide e operacionaliza os assuntos tratados no conselho. Essa integração pode ser realizada através de reuniões periódicas e implica nível de confiança entre os conselheiros e os diretores-executivos, nível de desempenho da empresa e nível de complexidade das decisões, ou seja, quanto maior a complexidade das decisões, maior o nível de influência dos conselheiros na empresa.

A atuação do Conselho de Administração deve favorecer o desenvolvimento organizacional garantindo a otimização dos resultados da empresa.

O objetivo da governança familiar é assegurar que a família tenha mecanismos de solução para os problemas e desafios. O fórum de acionistas, constituído pelos acionistas ou sócios da empresa familiar, deve se reunir regularmente para analisar as atividades da família como um todo, definindo sua missão, valores e atividades, assim como nomear os componentes do próprio Conselho de Família.

As reuniões do fórum de acionistas possibilitam comunicação entre os integrantes da família, assegurando que os mesmos sejam informados sobre a situação patrimonial, as visões estratégicas de curto e médio prazo, para que estejam capacitados para tomar decisões baseadas na verdadeira realidade da empresa familiar. O fórum de acionista, quando estruturado de forma adequada, com funcionamento democrático e organizado, torna-se instrumento para reduzir e mesmo impedir os conflitos, comuns na empresa familiar. O fórum representa espaço próprio para resolver dúvidas, provocar questionamentos e esclarecimentos de atitudes e situações que envolvem todas as pessoas que fazem parte da organização familiar.

Na perspectiva de aprimorar as relações interpessoais e de organização das estruturas administrativas, as empresas buscam modernização através de práticas e posturas inovadoras de gestão empresarial. Algumas empresas familiares estão implementando boas práticas de governança familiar a partir da criação de um escritório de família, uma extensão do ambiente de trabalho com objetivo de gerir a família e congregar interesses comuns. Trata-se de estrutura definida para administrar os ativos tangíveis e intangíveis da família. Werner explica que:

> Interessante observar que os escritórios de família não administram apenas ativos tangíveis. A administração dos recursos financeiros (patrimônio tangível), o atendimento à família e a manutenção da estrutu-

> ra do escritório são, sem dúvida, o foco das suas atividades. Mas cabe aos escritórios também administrar um elevado patrimônio intangível, constituído pela tradição familiar, seu legado de valores e a definição de missão. (Werner, 2004, p.72).

O escritório de família, no Brasil, começou a ganhar espaço com a crescente venda de controle de empresas familiares na década de 1990. Essas perdas evidenciaram um novo tipo de ativo a ser administrado, o financeiro, o que também requer gestão profissional, tornando necessário separar o patrimônio empresarial do patrimônio familiar. Esse processo foi e é uma realidade presente nas organizações que contam com a participação de sucessores altamente preparados para assumir a gestão moderna do capital.

Os primeiros escritórios de família brasileiros foram criados com o objetivo primordial de consolidar e analisar o patrimônio familiar. Atualmente, esses escritórios de família estão atuando no sentido de contribuir na definição do processo de investimento e de controle, na análise de condições para perpetuar o patrimônio familiar transformando-se em fórum de discussão da família com a clara intenção de profissionalizar os relacionamentos familiares.

As funções mais comuns desses escritórios envolvem a implementação da política de investimento e a elaboração dos controles necessários para que os acionistas acompanhem a execução e os resultados alcançados. Também assumem a função de preparar a próxima geração no âmbito societário, a centralização das comunicações familiares e a proteção da integridade dos valores que permeiam a família. É comum o escritório de família incumbir-se dos relacionamentos sociais da família como as atividades filantrópicas e as participações em eventos da comunidade. Outra função que acaba fazendo parte desse escritório, cuidar da segurança dos familiares, ameaçada pela violência dos grandes centros urbanos, com o intuito de oferecer segurança à família.

Vale observar que esse escritório atende a uma diversidade de expectativas da família no âmbito financeiro, jurídico, social e cultural, transformando-se em suporte complexo para as empresas fa-

miliares, de tal maneira que exige alto grau de profissionalização dos seus membros.

A família cuida da contratação de profissionais, membros do escritório de família que, muitas vezes, são prestadores de serviços. A contratação desses executivos deve ser regida por normas e procedimentos definidos pelos executivos familiares voltando-se, em especial, às funções e às responsabilidades. Torna-se importante ampla compreensão, entre as partes interessadas, dessas funções e responsabilidades do corpo de profissionais para evitar conflitos e proporcionar condições reais para a concretização das propostas estabelecidas pelo escritório de família.

Os profissionais devem saber identificar os serviços essenciais e complementares à família de forma que, além da idoneidade e competência profissional, estejam comprometidos com os valores da família.

O escritório representa inovação na gestão das empresas familiares e expressa preocupações dos empresários em preservar e maximizar não somente o negócio, mas também o patrimônio da família. Reflete a consciência dos empresários em administrar, de forma profissional, a complexidade das relações familiares.

As empresas familiares podem garantir a concretização dos objetivos organizacionais através da efetivação do processo de organização. Esse processo pode se efetivar a partir da integração com o processo de planejamento estratégico, do envolvimento de todos no processo de sucessão, da criação de colegiados (Conselhos de Família, Consultivo ou de Administração e fórum de acionistas), além da iniciativa de implementação do escritório de família, da definição de critérios de admissão e promoção de executivos parentes e profissionais.

A existência de executivos voltados para resultados, para estruturação por processos, para produção enxuta, para flexibilização organizacional com foco nos negócios e nas pessoas, buscando orientação competitiva, também pode determinar o aprimoramento da estrutura e da organização administrativa das empresas familiares.

3
A responsabilidade social e o Serviço Social nas organizações empresariais

Da filantropia à responsabilidade social

Historicamente, as empresas sempre praticaram ações no sentido de contribuir para o atendimento das necessidades sociais emergentes da sociedade. No Brasil, até o início dos anos 1980, a classe empresarial tinha compreensão de que a solução dos problemas sociais era estritamente responsabilidade do Estado e que, através das políticas sociais públicas, deveria equacionar as situações oriundas da miséria, da falta de habitação, do analfabetismo, das questões ambientais, entre outras.

As iniciativas do empresariado voltadas à atenção à população desassistida ficaram limitadas a ações pontuais e heterogêneas. Não existiam projetos ou programas com práticas planejadas e sistematizadas. As ações eram desenvolvidas como forma de praticar o bem, ligadas aos aspectos culturais e espirituais do proprietário da empresa. Essa prática se caracterizava como ações assistencialistas através de doações e de prestação de auxílio material e financeiro destinado ao atendimento de problemas imediatos de famílias e de instituições privadas de caridade.

Observa-se que, com o passar dos anos, as empresas brasileiras foram se aperfeiçoando e se modernizando diante do quadro econô-

mico, político e social que se fazia presente na sociedade brasileira. Por muito tempo, porém, a mentalidade dos proprietários das empresas em relação aos problemas socioambientais se limitava à necessidade de desenvolvimento de ações filantrópicas[1] e que a responsabilidade no enfrentamento da questão social se restringia às funções do Estado. Tal comportamento expressava a vocação para a benevolência e para a caridade através de atitudes e ações individuais dos empresários.

Melo Neto e Froes (2001, p.28) caracterizam as ações filantrópicas desenvolvidas pelo empresariado brasileiro, até meados dos anos 1980, como atitudes individuais e voluntárias restritas aos empresários filantrópicos e religiosos, estimulados pela caridade cristã a partir de base assistencialista, sem levar em consideração a necessidade de planejamento e gerenciamento dessas ações.

Desta forma, a atuação filantrópica dependia da vontade e da iniciativa particular e individual das pessoas que possuíam valores circunscritos na caridade e no dever moral. Essas ações filantrópicas buscavam contribuir para a sobrevivência das classes desfavorecidas, sem nenhuma preocupação efetiva com o desenvolvimento e a emancipação coletiva.

Nesse sentido, vale considerar que desenvolvimento, um substantivo, implica liberdade dos indivíduos para que consigam garantir vida com qualidade e dignidade. Veiga (2005, p.34) concorda que

> [...] o desenvolvimento requer que se removam as principais fontes de privação de liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência de Estados repressivos.

Furtado (2000, p.150) explica que o desenvolvimento não se refere somente ao crescimento econômico, mas, sobretudo, a profun-

---

1 Importante esclarecer que as ações filantrópicas estão relacionadas às atitudes e comportamentos dos empresários com base nos princípios da caridade, da custódia e do amor à humanidade.

das modificações nas estruturas econômica e social, trazendo elevações no nível de vida das pessoas. Desse modo, o desenvolvimento não depende do aumento da renda *per capita,* mas de um conjunto de ações integradas capaz de oferecer à sociedade benefícios do crescimento econômico no sentido de ampliar as capacidades humanas, permitindo vida longa e saudável.

Vale lembrar que, desde o final da década de 1960, no Brasil, já se iniciava um movimento entre as empresas e os interlocutores da sociedade relacionado à inquietação do empresariado diante dos problemas sociais e ambientais, percebendo-se, aos poucos, algumas transformações nos padrões de comportamento ligados à cultura e à gestão empresarial.

Os empresários começaram a entender que os principais problemas sociais prejudicavam o processo de desenvolvimento de seus negócios e também da nação. A busca pela emancipação da sociedade, e, com isso, a tentativa de garantir o desenvolvimento, passou a ser questão fundamental das preocupações de parte do empresariado brasileiro.

Uma referência importante foi a atuação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) Brasil[2] que organizava e promovia seminários, congressos e palestras visando refletir sobre a dinâmica social das empresas, seus objetivos, reforçando os aspectos ligados ao compromisso diante da necessidade constitucional em cumprir sua função social.

Vários documentos resultantes de fóruns e debates, que se sucederam ao longo do tempo, demonstraram tendência de sensibilização da classe empresarial com as questões socioambientais do país. Entre essas atividades, destacam-se três documentos elaborados no Fórum dos Líderes Empresariais nos anos de 1978, 1983 e 1997, todos revelando ideias e preocupações das empresas com os proble-

2 A ADCE-Brasil foi uma entidade constituída por empresários cristãos que possuía como fundamento de suas práticas os princípios estabelecidos pela doutrina social da igreja católica. Todas as atividades acerca da responsabilidade e do balanço social das empresas seguiam esses princípios.

mas sociais e políticos prioritários. O primeiro foi denominado como Documento dos Oito, que tinha sustentação nas questões relacionadas à democracia e aos direitos políticos. O segundo, Documento dos Doze, priorizou as reflexões para os novos limites, funções e tamanho do Estado, não deixando de criticar e negar a interferência do mesmo na economia. E o último, considerado Cidadania e Riqueza Nacional, contribuiu significativamente para a compreensão da necessidade de recuperar ações incidentes à coletividade social no sentido de alcançar o desenvolvimento econômico na sociedade brasileira. A partir desse documento, percebeu-se maior expressão e interesse nas reflexões sobre responsabilidade social das empresas no meio corporativo.

A década de 1980 ficou marcada por profundas mudanças e transformações nas áreas social, econômica, política e cultural, no mundo e, especialmente, no Brasil que se refletiram diretamente na forma de ver e agir dos empresários, desencadeando várias discussões sobre a responsabilidade social das empresas diante do cenário mundial que apontava inúmeros desafios à humanidade.

O processo de globalização, a velocidade das inovações tecnológicas e a socialização das informações provocaram aumento da complexidade no mundo dos negócios exigindo dos empresários novas formas de produção, comercialização e prestação de serviços, além da implementação de modelos diferenciados de gerenciamento do trabalho, como resultado das exigências impostas às organizações empresariais diante da concorrência internacional. A realidade dos mercados competitivos fez surgir investimentos inovadores em toda a cadeia produtiva, acrescida da preocupação com os custos, da qualidade dos produtos e serviços. As empresas que buscaram a permanência no mercado passaram a desenvolver políticas internas de serviços de pós-venda, de segurança do trabalhador, de ampliação de benefícios ao corpo sócio-funcional, relacionamento ético com fornecedores, consumidores, funcionários, com a preservação do meio ambiente, enfim, preocupação com a sustentabilidade.

No Brasil, durante os anos 1980, houve volumosa mobilização dos movimentos populares visando à liberdade, à democracia e à

superação da situação de pobreza cultural, política, material e espiritual de grande maioria da população do país. Em consequência da organização política dos vários segmentos da sociedade, em 1988, houve a promulgação da Nova Constituição Federal Brasileira, caracterizada como "Constituição Cidadã", em razão de alguns avanços conquistados a exemplo dos direitos sociais, civis, humanos e políticos. A partir dessa constituição, o país estabelece o regime democrático e participativo como modelo de organização política. Essa constituição aponta várias diretrizes para a efetivação da democracia, da liberdade, da igualdade e consegue inaugurar a universalização dos direitos sociais, além de consagrar à sociedade civil o papel de co-responsável nas questões de combate à exclusão social.

Interessante citar o artigo 5º da Constituição Federal Brasileira sobre os direitos e garantias individuais e coletivos, assegura o direito à propriedade e essa propriedade deverá atender à sua função social. Também no artigo 170, essa lei maior garante a responsabilidade das empresas com a sociedade:

> Art. 170 - A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:
>
> I – soberania nacional;
> II – propriedade privada;
> III – função social da propriedade;
> IV – livre concorrência;
> V – defesa do consumidor;
> VI – defesa do meio ambiente;
> VII – redução das desigualdades regionais e sociais;
> VIII – busca pelo pleno emprego;
> IX – tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte que tenham sua sede e administração no país.

A partir da Nova Constituição Federal houve preocupação das pessoas e das empresas no cumprimento da lei. As empresas passa-

ram a buscar conhecimento e articular mudanças para assumirem sua função na sociedade. Ao respeitar a função social, que não se restringe somente à oferta de empregos, pagamento de impostos, circulação de mercadorias, acúmulo de riqueza, a empresa garante a possibilidade de transformação social contribuindo para a superação das desigualdades sociais.

Alves (2000, p.108) explica:

> Uma nova realidade no jogo das forças sociais se estabelece entre empresa-sociedade e também tem suas ramificações explícitas na criação de um aparato jurídico-legal ou em mudanças nos padrões de comportamentos sociais que afetam a cultura e a ação empresarial.

Srour (1998) aponta um conjunto de fatores históricos ocorridos durante a segunda metade do século XX, em âmbito mundial, que reforçam a construção do movimento sobre responsabilidade social corporativa.

> [...] o fortalecimento de uma sociedade civil, ativa e articulada, que rejeitou a acomodação à pobreza sem apelo à solução de força, e que aos poucos penetrou no aparelho de Estado, tornando-o poroso; o fato de, numa economia aberta e cada vez mais policiada pela mídia, os investimentos passarem a dar resultados econômicos apenas quando os produtos oferecessem mais valor aos consumidores; o desenvolvimento de alianças estratégicas entre empresários que, embora concorrentes entre si, estabelecem diversas formas de cooperação para dinamizar seus negócios e alcançar maior competitividade; a conjugação dos esforços de agentes sociais em fundos de investimentos e em fundos de pensão, numa associação em que o capital assume caráter conjunto ou associativista; a pulverização do capital aplicado numa variedade enorme de empreendimentos sem mudar sua essência privada e individual; a emergência de empreendedores que controlam alguma forma de conhecimento, ou de saber inovador, em detrimento dos antigos detentores de capital monetário, dando corpo ao conceito de capital intelectual; o fortalecimento da figura dos gestores profissionais, possuidores de capacidades gerenciais centradas na perseguição da qualidade, da produtividade crescente e da competitividade internacional; e a conquista de espaços de-

mocráticos no seio das empresas graças à gestão participativa. (Srour, 1998, p.46-47).

Pelo exposto, observa-se que, a partir do final da década de 1980, as empresas brasileiras passaram a compreender a necessidade do cumprimento de sua função social diante da exigência da lei, como também do atendimento às novas determinações dos mercados competitivos, submetidas às regras e aos padrões éticos internacionais. Nesse sentido, questões ligadas à ética e à responsabilidade social ganham espaço e importância no universo empresarial.

Ao longo dos anos 1990, um movimento ascendente de valorização da responsabilidade social empresarial faz surgir algumas entidades representativas importantes para discussão, reflexão e desenvolvimento de nova cultura empresarial no Brasil. Entre elas o Instituto Ethos de Responsabilidade Social; o Instituto de Cidadania Empresarial; o Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg); a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides); o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais (Ibase).

Vale destacar a importância desenvolvida pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social no Brasil, criado pelo empresário Oded Grajew, em 1998, na cidade de São Paulo. Organização privada sem fins lucrativos, mantém-se pela contribuição das empresas associadas cuja principal função é a disseminação do conceito de responsabilidade social por meio de encontros, seminários, congressos e outras atividades de publicação e divulgação.

Também o Instituto de Análises Sociais (Ibase), organizado em 1996 pelo sociólogo Herbert de Souza, teve reconhecida atuação. O Ibase deu grande impulso à necessidade de realização do balanço social das empresas, contando com apoio de lideranças empresariais e de outros segmentos da sociedade. Em 1996, foi lançado o "Selo Balanço Social", visando à certificação das empresas socialmente comprometidas com o desenvolvimento das áreas de educação, de saúde, de cultura e do meio ambiente.

O Gife, criado em 1996, desempenhou contribuição favorável no reconhecimento e no desenvolvimento da responsabilidade social pelas empresas. A missão desse grupo é o aperfeiçoamento e a difusão dos conceitos e práticas do investimento privado em fins públicos, a sustentabilidade. Seu objetivo principal está assim definido:

> Contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações de origem empresarial e de outras entidades privadas que realizem investimento social voluntário e sistemático, voltado para o interesse público. (Gife, *on-line*).

Com preocupação em disciplinar e em organizar as práticas sociais desenvolvidas no país pelas empresas, o Gife, por meio dos seus constituintes, elaborou um código de ética cuja finalidade visa restringir as ações que não estejam relacionadas ao desenvolvimento sustentável.

> O Código de Ética preconiza que os conceitos e a prática do investimento social derivam da consciência da responsabilidade e reciprocidade para com a sociedade, assumida livremente por empresas, fundações ou institutos associados ao Gife. Para a rede Gife, as práticas de investimento social são de natureza distinta e não devem ser confundidas como ferramentas de comercialização de bens tangíveis e intangíveis (fins lucrativos) por parte das empresas ou mantenedoras. (Gife, *on-line*).

O exercício de atitudes e de comportamentos socialmente responsáveis das empresas, no Brasil, passa a destacar no ambiente social e vem se efetivando como conjunto de realizações orientadas para concretização do desenvolvimento sustentável de comunidades, transcendendo as questões filantrópicas.

O atual cenário globalizado dos mercados determina que as empresas não sejam meramente organizações econômicas, mas também sociais. Assim a compreensão complexa e correta sobre responsabilidade social se torna imprescindível no universo empresarial.

A responsabilidade social empresarial: conceitos em construção

Willis Harman (apud Makray, 2000, p.112) explica que "há uma década a comunidade de negócios havia se tornado a mais poderosa instituição na última metade do século XX, cabendo-lhe, portanto, uma nova tarefa no capitalismo: assumir uma parcela da responsabilidade pelo todo."

A responsabilidade pelo todo representa atitude que envolve pessoas e organizações no desenvolvimento dos diferentes papéis e funções, na construção coletiva de uma sociedade justa e sustentável. Isso significa que toda decisão e atitude nos negócios pode e deve ser efetivada a partir da consciência de que o destino da humanidade e de todos os seres vivos depende dessas ações. A responsabilidade pelo todo favorece a criação de ações e atitudes empresariais para o desenvolvimento sustentável.

> A sustentabilidade é uma situação crítica para todo o planeta e é preciso ser atingida para permitir qualidade de vida à população, compatível com a capacidade de suporte ambiental. Só uma verdadeira solução global pode garantir um futuro humano e sustentável. Essa solução exigiria formulação de políticas públicas que assumisse desde já as escalas da humanidade e da biosfera. (Informação verbal)[3]

A sustentabilidade pode ser entendida como condição para igualdade entre as gerações. Uma sociedade torna-se sustentável quando consegue oferecer condições para que no futuro a vida da humanidade possa ter continuidade de forma qualitativa e quantitativa no espaço e no tempo.

---

3 Anotações realizadas durante palestra ministrada em 26/5/2007, na cidade de Passos (MG), pela professora Dra. Claudia M. Daher Cosac, no 4º Simpósio de Atualização Profissional Rotaract – iniciativa do Rotaract Club Passos Rio Grande e Faculdade de Administração de Passos, Fesp, UEMG.

A Organização das Nações Unidas (ONU) (apud Credidio, 2007, p.36) define sustentabilidade como "[...] atendimento das necessidades das gerações atuais, sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras."

Dessa forma, o desenvolvimento sustentável torna-se fundamental para a sobrevivência da sociedade e do planeta, dependendo do equilíbrio estabelecido entre o social, o ambiental e o econômico. Portanto, o grande desafio do desenvolvimento sustentável está na expansão do crescimento econômico incorporando variáveis culturais, educacionais e ecológicas, além de proporcionar condições para a melhoria da qualidade de vida da humanidade, o que requer e exige ações integradas entre todos os segmentos e setores da sociedade organizada.

Na sociedade de mercado, a empresa se constitui como unidade básica de organização econômica, sendo a mola propulsora para o desenvolvimento econômico e, por esse motivo, com condições essenciais à promoção do desenvolvimento sustentável.

Essa relação pode ser compreendida como responsabilidade social empresarial, ou seja, a livre adesão da empresa em contribuir para o desenvolvimento sustentável, criando propostas e programas estratégicos que envolvam acionistas, fornecedores, consumidores, funcionários, suas famílias, a comunidade local, enfim, o conjunto da sociedade civil organizada, visando à garantia de vida com qualidade e sustentação ao longo do tempo.

Na opinião de Grajew (2000, p.40), "[...] toda empresa é uma força transformadora poderosa, é um elemento de criação e exerce grande ascendência na formação de ideias, de valores, nos impactos concretos na vida das pessoas, das comunidades, da sociedade em geral."

As empresas são poderosas, pois possuem os meios de produção, os recursos financeiros, tecnologias e autoridade política. O poder requer responsabilidade para com a sociedade em geral que se inicia no princípio constitucional do cumprimento de suas funções sociais e legitimamente reconhecida pela sociedade.

A responsabilidade da empresa se justifica pela qualidade de comprometimento com pessoas, comunidades, sociedade e meio

ambiente, uma vez que os impactos e as influências atingem diretamente toda a cadeia de relacionamento, interferindo propositivamente na satisfação de necessidades básicas e de sobrevivência, refletindo no processo de mudança social.

A cultura que organiza a estrutura empresarial, as metas, os objetivos, as decisões, as atitudes e as atividades pode demonstrar à sociedade valores que contribuem para a construção de uma sociedade sustentável. As empresas que internalizam a responsabilidade social na gestão dos negócios, do planejamento estratégico à implementação das ações, estabelecem padrões éticos no relacionamento com toda a cadeia produtiva.

A ética, entendida como juízos morais, padrões e regras de conduta humana, com ênfase na determinação do certo e do errado, corresponde às práticas, valores e comportamentos esperados ou proibidos pelos membros da sociedade, apesar de não codificados em leis.

A ética empresarial direciona o comportamento em conformidade com as condutas aceitas pela sociedade. Ferrel et al. (2001, p.7) ressaltam:

> A maioria das definições de ética empresarial diz respeito a regras, padrões e princípios morais sobre o que é certo ou errado em situações específicas [...] ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios.

A moral no ambiente empresarial refere-se ao conjunto de valores e de normas reconhecidos e vinculados pelas organizações como base de conduta. Os valores, os padrões e os princípios morais são estabelecidos para a coletividade, definem a vivência ética. Srour explica:

> A moral pode ser vista como conjunto de valores e de regras de comportamento que as coletividades, sejam elas nações, grupos sociais ou organizações, adotam por julgarem corretos e desejáveis. Ela abrange as representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, que comportamentos são bem-vindos, qual é a melhor maneira de agir coletivamente, o que é o bem e o que é o mal [...]. (apud Ashley, 2002, p.51).

Existe relação muito próxima entre responsabilidade social e ética, entendo que somente a partir dos princípios e valores morais determinados pelos que conduzem as empresas, de acordo com padrões éticos universalmente aceitos e definidos, torna possível a prática da responsabilidade social corporativa. Assim o exercício da responsabilidade social pressupõe assumir comportamentos e atitudes éticas pela organização e todo o conjunto societário.

As empresas que almejam a expansão dos negócios em âmbito mundial precisam adotar padrões éticos e morais abrangendo noções internacionais a respeito dos direitos humanos, do exercício da cidadania, da prática de participação na sociedade, da defesa e da preservação do meio ambiente, entre outros.

Efetivamente, valores éticos e morais influenciam as atitudes e a imagem organizacional e estão se tornando cada vez mais homogêneos, rigorosos e universais. Dessa forma, a responsabilidade social corporativa expressa nova forma de realizar negócios em todo o mundo, caracterizando-se por visão inovadora, seguindo o rigor dos valores éticos e morais aceitos universalmente.

Do ponto de vista de Grajew (2000), responsabilidade social empresarial acrescenta a obrigatoriedade do cumprimento da lei. Esclarece que "[...] ela começa a partir disso, de decisões que precisam ser tomadas não porque a Lei obriga e devem ser vistas como um gesto de livre e espontânea vontade, voluntária, calcada não na legislação, mas na ética, nos princípios e valores." (Grajew, 2000, p.41).

O compromisso da responsabilidade social significa a integração e a opção voluntária das organizações empresariais com questões socioambientais que se materializam por meio das atividades administrativas, produtivas e comerciais, das relações estabelecidas com todos os envolvidos, integrantes diretos e indiretos da cadeia produtiva, os *stakeholders*[4]. Além disso, complementa as exigências

---

4 *Stakeholders* significa todos os integrantes da cadeia de relacionamento da empresa, tais como acionistas, proprietários, funcionários, fornecedores, clientes, comunidade e governo.

legais e contratuais que constitucionalmente são obrigadas a cumprir. Em outras palavras, a responsabilidade social abrange as boas práticas corporativas e a ética empresarial, ultrapassando as normas jurídicas e incluindo aspectos diversos como os que vão da gestão de recursos humanos e da cultura empresarial à seleção dos parceiros comerciais e da aplicação de tecnologias. Implica integração das decisões e avaliações estratégicas sobre as dimensões financeira, tecnológica, ambiental, comercial e social da empresa, levando em consideração seus impactos na sociedade. Na opinião de Ferrel et al. (2001, p.68), "[...] a responsabilidade social no mundo dos negócios consiste na obrigação da empresa em maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* e em minimizar o negativo."

Kraemer (2005, p.52) define responsabilidade social das empresas

> [...] um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. A empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

Atualmente, muitas empresas, principalmente aquelas que buscam, incansavelmente, modernização, inovação, competitividade e que esperam a lucratividade, estão assumindo a responsabilidade social como modelo de gestão. As empresas precisam incorporar em seu cotidiano a ética nas relações com seus diversos públicos e, essa postura, requer mudança cultural e gerencial.

> Responsabilidade social não é uma atividade separada do negócio. É a nova forma de gestão empresarial. E para uma empresa ter sucesso, conquistar e ampliar mercado, ter competitividade, a responsabilidade social é indispensável e faz parte da operação, está na infraestrutura da organização. (Grajew, 2000, p.43-44).

A responsabilidade social não pode permanecer no discurso dos executivos e nem mesmo diluir-se nos comportamentos e práticas filantrópicas, assistencialistas, através de doações e participações em eventos na comunidade. Ela exige postura ética, decisão política e conhecimento profundo da comunidade. Ela se incorpora à gestão empresarial através das decisões e do planejamento estratégico, na prática do gerenciamento, de processos e técnicas que desenvolvam a sustentabilidade das populações para as quais direcionam suas ações. Essa atuação envolve o compromisso social dos acionistas, diretores, funcionários, fornecedores e até mesmo dos clientes.

O compromisso social, que ultrapassa o cumprimento da função social empresarial, não implica que a gestão empresarial renuncie a seus objetivos econômicos e interesses particulares. As organizações empresariais socialmente responsáveis são, justamente, aquelas que, além de desempenharem funções importantes na produção de bens e de serviços, geram riquezas, conforme as normas legais e os padrões éticos estabelecidos pela sociedade, proporcionam empregabilidade, conseguem garantir condições de vida digna para todos integrados ao seu meio ambiente interno, mas, sobretudo, se organizam para investimentos sociais que causem impacto local, regional e nacional.

Drucker (2002) explica que a única forma das empresas atenderem a suas funções sociais será através do bom desempenho das suas funções econômicas.

> A maneira como a instituição desempenha sua missão específica é também a primeira necessidade e o maior interesse da sociedade. Esta nada tem a ganhar [...] se a capacidade da instituição em desempenhar sua própria tarefa específica for reduzida. [...] Uma empresa falida não é uma boa empregadora e dificilmente será uma boa vizinha na comunidade. Como também não criará o capital necessário para os empregos do futuro ou as oportunidades para os trabalhadores de amanhã. (Drucker, 2002, p.387-388).

Drucker (2002) defende que a maior responsabilidade social da empresa é o desempenho de suas funções e a primeira delas é gerar

riqueza. A empresa que não consegue obter lucros está sendo irresponsável, porque está desperdiçando recursos destinados ao atendimento de necessidades sociais.

Sob a perspectiva capitalista, as empresas necessitam da lucratividade e, somente através de bons resultados econômicos, conseguirão contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Vale considerar que os interesses econômicos refletem diretamente na concepção da responsabilidade social da empresa, uma vez que a obtenção do lucro é essencial para que os negócios se mantenham e sejam competitivos no mercado, ao mesmo tempo, que os comportamentos éticos e responsáveis garantem a sua própria sustentabilidade.

As reflexões de Melo Neto e Froes (1999, p.52) colocam a responsabilidade social como fator de competitividade. As empresas que assumem postura ética e responsável, além de desenvolverem ações sociais dirigidas à sociedade, conquistam posição de vantagem no mercado.

A responsabilidade social, postura inovadora de gestão corporativa, propõe-se responder às demandas da sociedade, simultaneamente, aos seus propósitos de mercado, compatibilizando-os com a busca pelo lucro. Ela configura como movimento que envolve grupos representativos de vários segmentos empresariais, estimulando-os e obrigando-os a repensarem o seu papel e a forma de conduzir seus negócios, com vistas a assumirem atitudes éticas e socialmente responsáveis em todas as suas relações.

O movimento da responsabilidade social não expressa modismo, mas uma realidade do contexto empresarial mundial, que acarreta alterações gradativas na cultura organizacional determinando mudanças de comportamentos e de valores nas empresas. Essas modificações se iniciam através das decisões de seus proprietários e gestores e que balizam todo o relacionamento da empresa com a sociedade.

Kraemer (2005, p.60) explica que "a sociedade é que dá permissão para a continuidade da empresa." Os consumidores e os investidores não estão interessados em arriscar seus patrimônios em companhias que se recusam a tomar medidas de prevenção na área social e ambiental.

Interessante ilustrar essa reflexão com alguns aspectos que identificam ações socialmente responsáveis a partir da concepção de Karkotli e Aragão (2004):

- gerar valor para seus agentes internos – proprietários, investidores e colaboradores – para que, em primeiro lugar, se justifiquem os recursos financeiros, humanos e materiais utilizados pelo empreendimento;
- adicionar valor para a sociedade, nela identificados governos, consumidores e mercado, disponibilizando bens ou serviços adequados, seguros e de algum significado para melhorar a vida das pessoas;
- prestar informações confiáveis;
- promover comunicação eficaz e transparente para com os colaboradores e agentes externos;
- recolher tributos devidos;
- racionalizar, ao máximo, a utilização de recursos naturais e adotar medidas de proteção e preservação do meio ambiente;
- incentivar a participação de dirigentes e colaboradores, enquanto cidadãos, na solução de problemas da comunidade;
- formar parcerias com outros organismos, de governos e da sociedade civil, para identificar deficiências e promover o desenvolvimento da comunidade onde está instalada;
- transacionar de forma ética em toda a cadeia de relacionamento e outras partes interessadas como fornecedores, colaboradores, clientes, entidades associativas e representativas, governos, entre outras. (Karkotli; Aragão, 2004, p.46-47);

Os mesmos autores consideram que a gestão de uma organização que adota práticas éticas e responsáveis consegue atingir a sua maioridade, podendo ser entendida como cidadania empresarial.

A empresa-cidadã assume compromissos e respeita direitos em relação aos públicos interno e externo. A cidadania empresarial direciona políticas a cada um de seus parceiros e cultiva, voluntariamente, valores que expressam sua cultura organizacional, sendo referência de ação dos dirigentes aos consumidores.

> A empresa-cidadã opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético, resultando na satisfação das expectativas e respeito aos direitos dos parceiros. Com esse procedimento, acaba por criar uma cadeia de eficácia, e o lucro nada mais é do que o prêmio da eficácia. (Martinelli, 2000, p.83).

As organizações empresariais se desenvolvem na sociedade e nela buscam atingir seus objetivos atendendo às necessidades essenciais e básicas. A empresa-cidadã não se restringe somente ao atendimento constitucional de suas funções sociais, mas inova quando efetiva e avalia sua contribuição à sociedade. Essa contribuição é fruto de posição proativa e da decisão de mobilizar todos os seus recursos (humanos, tecnológicos, materiais, financeiros, informações, processos e técnicas de gestão) para o encaminhamento de soluções aos problemas sociais. Assim a empresa-cidadã reflete o compromisso com a humanidade através de atitudes éticas e responsáveis com o todo organizacional utilizando talentos humanos, tempo e tecnologias em busca do desenvolvimento sustentável.

Vale esclarecer que todos os recursos mobilizados para a prática da responsabilidade social, sob essa concepção, não são incorporados no custo dos produtos e serviços, pois visam atender aos objetivos sociais.

A cidadania corporativa traduz o relacionamento entre empresas e sociedade, direciona a organização ao contexto global compartilhando valores e formas responsáveis de gerenciar os negócios com todos os parceiros e, neste sentido, constitui-se parte integrante do planejamento, dos objetivos e da operação da empresa. Assim a cidadania corporativa significa novo estilo de gestão, no qual o planejamento estratégico contempla o impacto de seus produtos e serviços sobre os diversos públicos com os quais a empresa interage, tanto em relação aos direitos quanto à responsabilidade das partes. (Reis; Medeiros, 2007, p.13).

A discussão do conceito de cidadania corporativa remete à compreensão da expressão "governança corporativa", que significa o modo como a empresa trabalha. A forma correta de planejar, execu-

tar, controlar e avaliar as ações empresariais determina a cidadania corporativa responsável. Na visão de Reis e Medeiros (2007, p.14), "[...] a responsabilidade das empresas perante suas ações que afetam a sociedade é tão importante quanto a responsabilidade do governo pela boa governança da nação. A empresa também deve ser governada beneficiando todas as partes interessadas."

Nesse sentido, a responsabilidade social não se limita às funções do Estado, mas das empresas e da sociedade como um todo. Martinelli (2000, p.88) defende que a empresa-cidadã consegue ampliar e complementar a sua função de agente econômico em agente social, pela disponibilização voluntária e responsável dos mesmos recursos usados nos negócios para transformar a sociedade e desenvolver o bem comum.

A responsabilidade social se aplica em qualquer tipo de organização empresarial, independentemente do porte, se pública ou privada, podendo ser considerada como estratégia para alcançar a competitividade no mercado, uma vez que os consumidores têm preferência pelos produtos e serviços de empresas éticas e comprometidas com a sociedade. Portanto, as empresas socialmente responsáveis são agentes que agregam valores à cultura empresarial e, ao mesmo tempo, agentes de mudança social. Assumem o relacionamento ético e responsável para com todos os seus parceiros e buscam a construção de um futuro com crescimento econômico, equidade social e uso adequado dos recursos naturais, diferenciando-se, entre outras, pelo maior potencial de sucesso e longevidade.

Tendo em vista que a cidadania corporativa exige transparência e compromisso, algumas instituições se preocuparam com a construção de instrumentos específicos para avaliar condutas socialmente responsáveis das empresas. Por isso, foram criados indicadores de desempenho que permitem avaliar, medir, auditar, além de orientar a conduta dessas organizações. Esses indicadores contribuem para identificar necessidades e apontar deficiências das iniciativas de responsabilidade social.

Para tanto, normas, padrões, diretrizes, incluindo certificações sociais, selos nacionais e internacionais representam diferenciado-

res de credibilidade e aceitação no mercado para as corporações socialmente responsáveis.

No Brasil, destacam-se o Selo Balanço Social, conferido pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) às empresas que realizam o balanço social, e o Selo Empresa Amiga da Criança, concedido pela Fundação Abrinq àquelas que não utilizam mão de obra de crianças e adolescentes e que contribuem para programas de melhoria de suas condições de vida.

O balanço social consiste em instrumento que reúne todas as informações sobre as atividades de caráter social e não obrigatórias que a empresa realiza durante um período de tempo, visando à transparência em suas ações, além de contribuir para melhorar a comunicação e o sistema de informação da organização para com todas as partes interessadas. Do ponto de vista de Reis e Medeiros (2007, p.1), o balanço social deve ser "ferramenta de ação e divulgação das informações econômicas e sociais que possam servir como instrumentos de apoio ao planejamento do desenvolvimento." Essa ferramenta representa um indicador de responsabilidade social. Segundo o Ibase, o balanço social

> [...] é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. (Balanço Social, *on-line*).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social desenvolveu um conjunto de indicadores sociais que permite identificar a *performance* da empresa em relação a práticas socialmente responsáveis. Esses indicadores são apresentados em forma de questionário de avaliação da empresa, dividido em sete grandes temas: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade e governo e sociedade.

Algumas normas internacionais foram criadas como padrão de referência na qualidade requerida pelos mercados. A BS 8800, norma britânica, através das especificações *Occupational Health and Safety Assessment Serie* (OHSAS) 18001 e 18002, compõe um sistema de gestão da Segurança e Saúde do Trabalhador (SST) que orienta as empresas para o desenvolvimento de ações destinadas ao seu público interno.

De igual relevância, a Norma Accountability – AA 1000, criada em 1996 pelo *Institute of Social and Ethical Accountabilitity* (Isea), organização não governamental sediada em Londres, no Reino Unido, objetiva monitorar as relações sociais entre a empresa e a comunidade onde está inserida, como também promover e dar suporte às organizações nas atividades de implementação de sistemas de gestão éticos e socialmente responsáveis.

A norma *Social Accountability* (SA) 8000 foi criada em 1997 com o objetivo de atestar e comprovar o exercício pleno da responsabilidade social interna e externa a empresa, conferindo-lhe a condição de empresa-cidadã.

Essa última, considerada a Norma Internacional de Responsabilidade Social, atua como princípio ético balizador das ações e relações da empresa com os públicos com os quais interage – funcionários, consumidores, fornecedores e a comunidade. Essa norma visa socializar valores para todos os elos dessa cadeia e foi elaborada com base nas regras da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Declaração Universal dos Direitos da Criança. Possui critérios essenciais de atuação que visam à erradicação da mão de obra infantil, à segurança e à saúde do trabalhador, à liberdade de associação e direito à negociação coletiva, à discriminação, ao horário de trabalho, à remuneração, às práticas disciplinares que determinam a política de responsabilidade social. A norma SA 8000 constitui o primeiro padrão de certificação social que busca garantir os direitos básicos dos trabalhadores.

A SA 8000 surgiu como resposta às pressões do mercado consumidor sobre empresas que ignoram as condições de trabalho oferecidas por seus fornecedores. Teve maior impulso após denúncias de

utilização de mão de obra infantil e escrava na indústria chinesa de brinquedos, principal fornecedora das redes americanas de varejo. (Pacheco, 2001).

Outro destaque em relação aos indicadores de responsabilidade social se refere ao *Global Compact* (Pacto Global), criado em 1999, a partir da iniciativa do secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annam, cuja finalidade motiva, mundialmente, a criação de estruturas sociais e ambientais para assegurar a continuidade de mercados livres, abertos, e dar possibilidade para que todos tenham acesso aos benefícios da economia global.

Os objetivos e princípios propostos pelo Pacto Global estão relacionados a questões de direitos humanos, civis, de trabalho e de meio ambiente, estando disseminados pelos organismos internacionais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma), Alto Comissário das Nações Unidas para os Direitos Humanos (Acnudh) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

Várias organizações empresariais nacionais e estrangeiras estão buscando conhecer e adotar normas e padrões de responsabilidade social, pois, no contexto globalizado, a não observância desses princípios tem ocasionado reflexos negativos nas economias regionais e locais, impedindo a expansão dos negócios em vários segmentos.

Por meio de pressões do mercado internacional, as empresas são impulsionadas a aderirem aos critérios impostos pelas normas de certificação a fim de alcançarem a condição de empresas-cidadãs.

As principais normas e certificações significam ferramentas para avaliar e certificar as empresas consideradas socialmente responsáveis e contribuem, de maneira positiva, para que o movimento sobre a responsabilidade social se efetive através da concretização da consciência ética, do agir corretamente, não pela imposição da lei, mas pela necessidade de contribuir para o desenvolvimento sustentável, do compromisso com a responsabilidade em avaliar constantemente os impactos das ações corporativas para com a sociedade de modo geral. Acrescenta-se a este conjunto de fatores a responsabilidade perante os problemas sociais que perpassam o mundo, adotan-

do práticas e ações éticas comprometidas aos valores humanos, sociais e ambientais. Enfim, a responsabilidade social torna-se importante meio das organizações empresariais participarem no enfrentamento das expressões da questão social.

O Serviço Social a serviço das organizações empresariais

O Serviço Social consiste em profissão oriunda do ensino superior, devidamente regulamentada pela lei nº 8.662/1993, e se caracteriza pela intervenção na realidade social. Os assistentes sociais atuam diretamente nas várias expressões da questão social que se apresenta de forma diferenciada em cada período histórico. Esse profissional, através de sua intervenção ao longo dos tempos, tem sido agente de implementação e execução de políticas sociais de acordo com as demandas socialmente postas. Contudo, o século XXI tem provocado o surgimento de novas demandas em decorrência das mudanças ocorridas no mundo do trabalho. Essas mudanças fizeram com que o Serviço Social construísse maior capacidade crítica para interpretar a realidade social e elaborar propostas de intervenção capazes de preservar e efetivar direitos.

Nessa condição, os assistentes sociais conquistaram novos campos de trabalho e assumiram propositivamente o planejamento, a organização, o controle e a avaliação de sua própria intervenção profissional, ou seja, a gestão da ação, que se desenvolve no âmbito das políticas sociais, seja na área pública ou privada.

No decorrer da história do Serviço Social no Brasil, os assistentes sociais sempre se depararam com conquistas e dificuldades de inserção profissional no processo de reprodução das relações sociais estabelecidas pela sociedade brasileira.

Desde os anos 1940, algumas empresas já contavam com a atuação profissional de assistentes sociais, porém, somente no final dos anos 1970 e a partir de 1980, houve crescimento significativo do campo de atuação profissional do Serviço Social nas empresas. Esse avan-

ço aconteceu graças à contribuição de tendências teórico-metodológicas do Serviço Social do Trabalho, desenvolvidas na década de 1970 por grupos de profissionais que se sobressaíram no trabalho em empresas. Essa tendência teórico-metodológica, aliada ao cenário socioeconômico-político brasileiro, durante os anos 1980, favoreceu, em grande parte, a expansão de campo de ação profissional para o Serviço Social na empresa.

Diante da política econômica vigente nessa época, as empresas precisavam se desenvolver e, para isso, necessitavam da colaboração do corpo sócio-funcional. Assim requisitavam profissionais com qualificação técnica para substituir práticas improvisadas e realizadas por funcionários administrativos (sem conhecimentos específicos) visando modernizar o gerenciamento do atendimento das necessidades sociais dos trabalhadores.

O assistente social passa a ser considerado pela empresa como um profissional capacitado para atuar no setor de Recursos Humanos, desenvolver atividades de caráter educativo e de prestação de serviços sociais junto ao corpo sócio-funcional.

Dessa forma, o Serviço Social assume a função técnica específica no interior das organizações empresariais, sendo integrado à área de Recursos Humanos. Segundo Mota (1987, p.66), "esta área tem sua razão de ser consolidada no gerenciamento científico da força de trabalho mediante um padrão de eficiência." A empresa acaba legitimando o trabalho do assistente social no limite de seus interesses, ou seja, quando essa prática profissional consegue atender, estrategicamente, aos objetivos e interesses da mesma.

A realidade advinda da abertura política, para a concretização da democracia no país, e de movimentos populares mais fortes, presentes ao longo da década de 1980, determinou que as empresas começassem a se preparar para as modificações decorrentes da nova carta constitucional e, principalmente, para a realidade de demandas mais conscientes dos direitos e deveres dos trabalhadores, no exercício da cidadania.

Nesse contexto político, econômico e social, os empresários sentiam a necessidade de fixação da mão de obra, sua capacitação e es-

pecialização, visando manter a competitividade no mercado. Ainda, nesse período, as empresas buscavam medidas para superar a crise econômica desencadeada a partir de 1974 (em virtude do milagre econômico) e necessitavam, novamente, da colaboração dos trabalhadores no sentido de contribuir para maior produtividade, com qualidade.

Houve crescimento qualitativo e quantitativo dos serviços e dos benefícios sociais organizados e implementados pelas empresas que visavam gerar comportamento produtivo por parte do corpo sócio-funcional. Desta forma, requisitavam profissionais, técnicos qualificados na área social para intervir nas relações entre capital e trabalho.

Os profissionais de Serviço Social, lançando mão do conhecimento especializado, utilizavam a metodologia da pesquisa científica e o diagnóstico organizacional como instrumentos de trabalho para traduzir e interpretar a realidade vivenciada pelos trabalhadores e empresários, pois tinham consciência de que para uma atuação eficaz era necessário conhecimento profundo desse contexto social.

Vale considerar que, na década de 1980, apesar das tendências do Movimento de Reconceituação do Serviço Social, questionando as práticas conservadoras dos assistentes sociais, verificava-se que os profissionais que trabalhavam em empresas mais tradicionais e com administração mais autoritária dirigiam suas práticas no sentido de resolver problemas imediatos, assumindo postura conservadora. Por outro lado, os profissionais que atuavam em empresas com administração mais moderna conseguiram desenvolver papel de consultores internos, ou seja, pela prática da negociação passaram a exercer função de educadores, agentes de mudanças, administradores e coordenadores de políticas sociais da empresa e até assessores e consultores de Recursos Humanos.

Ao longo do tempo, com o desenvolvimento da intervenção profissional voltada para a negociação, o assistente social conseguiu atingir articulação mais efetiva nos níveis decisórios da organização, possibilitando atuação qualificada na formulação e na execução das políticas internas empresariais, principalmente aquelas voltadas à área de Recursos Humanos.

Os anos 1990 não apresentaram nenhuma evolução no sentido de ampliação desse mercado de trabalho, pelo contrário, foi um período marcado por alterações efetivas no trabalho dos assistentes sociais no universo empresarial, em decorrência das transformações ocorridas nas organizações a partir da reestruturação produtiva e administrativa.

As empresas reestruturaram-se e passaram a exigir profissionais mais qualificados, polivalentes e flexíveis, inclusive os assistentes sociais. Esse processo de reestruturação provocou amplo desemprego, o que resultou em redução do espaço de atuação do Serviço Social nas empresas.

A sociedade brasileira, na década de 1990, apresentou intensas transformações econômicas, políticas e sociais, afetando consideravelmente as relações sociais de trabalho até então impostas. Surge novo paradigma de produção industrial, a automação flexível, que se apoia na força do processo de inovações tecnológicas tanto quanto em mudanças nas estruturas organizacionais, a partir de processos de trabalho diferenciados. Essas tendências exigem níveis maiores de qualificação para a produção, consequentemente, de um tipo de trabalhador cujo perfil se enquadre nos objetivos da empresa, ou seja, um trabalhador capacitado para a polivalência, a multifuncionalidade e comprometido com a organização.

Os requisitos exigidos na manutenção e ampliação da qualidade e da produtividade também passam a fazer parte das exigências ao profissional de Serviço Social nas empresas.

No contexto da reestruturação, surge uma nova racionalidade técnica e ideopolítica do trabalho, que atravessa as políticas de administração de Recursos Humanos nas empresas e imprime novos elementos ao exercício profissional do Serviço Social.

A partir da principal estratégia da reestruturação, conseguir a adesão e o consentimento dos trabalhadores aos objetivos e às metas de maior produtividade e de melhor qualidade, o assistente social passa a ser requisitado a atuar na área de Recursos Humanos colaborando pedagogicamente na socialização de valores e

comportamentos dos trabalhadores, de forma a se integrem às novas exigências da cadeia produtiva.

Com tal incumbência, o Serviço Social na empresa reassume a demanda histórica dessa profissão, ser agente de integração e de articulação da cultura empresarial, o que requer formas específicas para a prática profissional em decorrência das modificações ocorridas no mundo do trabalho.

Conforme expressa Iamamoto (1998, p.130),

> [...] a alteração das formas de gestão da força de trabalho nas organizações vem diversificando as requisições feitas aos assistentes sociais. Esses têm sido chamados a atuar em programas de qualidade de vida no trabalho, saúde do trabalhador, gestão de Recursos Humanos, prevenção de riscos sociais, sindicalismo de empresa, reengenharia, administração de benefícios estruturados segundo padrões meritocráticos, elaboração e acompanhamento de orçamentos sociais, entre outros programas.

Em relação às atuais exigências para a prática profissional do Serviço Social nas empresas, destaca-se o assessoramento às gerências e às chefias para intervir nas questões relacionadas à vida particular dos funcionários que interferem no seu desempenho produtivo. Os assistentes sociais devem oferecer recursos técnicos específicos para que os gerentes e chefes possam suprir necessidades, resolver problemas e anomalias pessoais, enfim, para melhor gerenciar pessoas.

Esse papel do Serviço Social envolve alguns aspectos importantes a serem discutidos. O primeiro diz respeito à atuação profissional com as questões que envolvem carências e conflitos dos trabalhadores, antes exclusiva dos assistentes sociais, atualmente se estende a todos os profissionais integrados à área de Recursos Humanos, o que inclui os gerentes. Esse é um fato que força os assistentes sociais a se requalificarem adequando-se ao perfil sociotécnico polivalente e sintonizado com a área gerencial.

Outro aspecto revela que o profissional de Serviço Social, nessa função, acaba se afastando do contato direto com o trabalhador (con-

siderando que a classe trabalhadora sempre foi objeto histórico da ação profissional do Serviço Social), independentemente de seu saber profissional ser apropriado e manipulado pelas estratégias gerenciais. Ao se referir a essas características, César (2000, p.129) explica que "as novas formas de gerenciamento, neste sentido, inflexionam não apenas o conteúdo, mas o papel que o Serviço Social historicamente desempenhou no interior das empresas."

A prática profissional do assistente social, em determinadas empresas, projeta-se com o intuito de oferecer aos clientes externos à organização um diferencial de mercado, ou seja, a empresa presta alguns serviços e benefícios aos seus clientes no enfrentamento à competitividade. Esses serviços e benefícios são coordenados por profissional de Serviço Social altamente qualificado e sintonizado com as mudanças no mundo dos negócios. Nesse tipo de atuação, há transferência do objeto da intervenção, direta e exclusivamente, voltada ao trabalhador, para todos os integrantes da cadeia produtiva, incluindo a satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos pela empresa[5].

Outra observação importante constitui-se na ação do assistente social que continua atrelada à administração de benefícios sociais. Ao lado da demanda tradicional, como a concessão de benefícios, o estabelecimento de critérios de elegibilidade e a triagem socioeconômica, surgem novas exigências que interferem nessas atividades e as modificam. O que vai determinar a utilização dos benefícios oferecidos pelas empresas serão a disponibilidade, a otimização, a racionalização dos recursos, a inclusão das avaliações de desempenho e não mais a situação problema só dos trabalhadores. Assim a atuação do profissional é dirigida para a ra-

5 É importante ressaltar que, através do Código de Ética dos Assistentes Sociais de 1986, a categoria havia expressado clara opção por uma prática profissional vinculada e compromissada aos interesses da classe trabalhadora. E, no atual Código de Ética, aprovado em 1993 pela lei nº 8.662, foram mantidos os princípios e valores que expressam esse compromisso dirigido à construção de um projeto ético-político profissional articulado com a luta geral dos trabalhadores.

cionalização dos benefícios, para o trato das exceções e concessões, de acordo com critérios meritocráticos.

O assistente social vem sendo requisitado para participar, colaborar e assessorar os Círculos de Qualidade Total, além de outros programas destinados à qualidade. Esse tipo de atuação é realizado através de trabalho em equipe, no sentido de desenvolver atividades específicas voltadas à melhoria de vida dos trabalhadores. O profissional de Serviço Social atua como membro de um determinado grupo, oferecendo suporte às reuniões, além de conhecimentos técnicos que favorecem a concretização dos objetivos e metas determinados pelo planejamento estratégico. Para conseguir desempenhar bem essa atividade, o assistente social necessita de educação técnica continuada e sistemática juntamente com os outros profissionais da mesma equipe.

Necessário se torna ressaltar o caráter interdisciplinar que esse tipo de atuação exige. Dessa forma, os assistentes sociais necessitam conviver com as diferenças e heterogeneidades, buscando amadurecimento profissional cuja finalidade recaia sobre a construção de um novo saber, ético e social. No momento atual, essa relação interdisciplinar é vital para a permanência do Serviço Social nas empresas. Iamamoto (1998), quando se refere às novas possibilidades e exigências para o trabalho do assistente social nas empresas, reforça a necessidade de esse profissional conquistar lugar no processo coletivo de trabalho, "partilhando com outras categorias de trabalhadores, que, juntos, contribuem na obtenção dos resultados ou produtos pretendidos." (Iamamoto, 1998, p.110).

As áreas de treinamento, de motivação e de desenvolvimento de programas e de projetos sociais (programas ligados à saúde dos trabalhadores, programas sociais, culturais, educacionais, de lazer e outros) também fazem parte das ações que o assistente social desenvolve no universo empresarial. A atuação nesses espaços justifica a necessidade da empresa em atender aos requisitos da qualidade, de buscar soluções para os problemas advindos das mudanças efetuadas na produção e, mesmo, fruto da intensificação do trabalho, de pressões externas como a dos consumidores.

Ao lado da retração do Estado no campo das políticas sociais, a partir da perspectiva do projeto neoliberal, no Brasil nos anos 1990, ocorreu ampliação do campo da prestação de serviços sociais pela sociedade civil e, principalmente, por grandes corporações empresariais.

Percebe-se um processo dinâmico sobre o movimento da responsabilidade social das empresas, considerando que alguns a entendem como filantropia empresarial, concebida como novo tipo de ação social desenvolvida pelas empresas tidas como cidadãs ou empresas solidárias. Estas investem capital privado em projetos comunitários de interesse público em busca de melhor imagem social da empresa, o que implica ampliar vendas, conquistar mercados e a própria sobrevivência empresarial. Acrescenta-se a isso a preocupação de uma parcela significativa de empresários em contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Diante do ascendente movimento da responsabilidade social em âmbito mundial, grande número de empresas está incorporando a responsabilidade social como estratégia de gestão. Nessas empresas, na concretização de ações sociais, encontram-se assistentes sociais atuando na elaboração, na execução, na coordenação e no desenvolvimento de programas e projetos sociais comunitários das referidas empresas, o que atende a um dos sete temas preconizados pelo Instituto Ethos e dependente de uma série de indicadores pertinentes.

A atuação do Serviço Social na empresa, na década de 1990, demonstra algumas modificações e torna evidente que,

> [...] ao mesmo tempo em que o papel do Serviço Social adquire uma outra funcionalidade, colocam-se exigências de qualificação que recaem sobre o perfil profissional. Exige-se um perfil sociotécnico moderno delineado por procedimentos racionais e profissionais que passam a nortear a requalificação do assistente social. (César, 2000, p.142).

Imprescindível compreender que esses requisitos de maior qualificação significam o acúmulo de um complexo de conhecimentos teórico-metodológicos, além de várias qualificações pessoais e com-

portamentais dos profissionais. As empresas "têm exigido requisitos que extrapolam o campo de conhecimentos para abranger habilidades e qualidades pessoais." (Iamamoto, 1998, p.130).

Essas qualificações pessoais e comportamentais destacam-se como: conhecimento profundo de seu trabalho, de todos os setores e das políticas da empresa; a competência, que significa fazer sempre o melhor possível; a atmosfera positiva, que representa aparência pessoal agradável, organizada e boa comunicação; espírito de cooperação, que reforça a postura de colaborador, responsável em relação às metas e resultados da empresa; e o esforço extra, que significa sair da rotina e fazer sempre mais, ser flexível e usar o bom senso.

A partir da racionalidade do trabalho são eliminadas todas as tarefas que não podem ser mensuradas. São definidos metas e prazos para a realização das atividades, além dos padrões de eficiência e de qualidade dos serviços prestados. O desempenho do exercício profissional do assistente social passa pelo controle normal, no processo empresarial, através da verificação do cumprimento ou não das metas estabelecidas para o seu trabalho. A sua produtividade é medida em função da capacidade de implementar ações que visem atingir os interesses e objetivos da empresa, objetivos esses que incorporam os do corpo sócio-funcional, tendo em vista as organizações que desenvolvem o conceito de sustentabilidade.

A flexibilização tão requerida pelo processo de reestruturação pode levar os assistentes sociais à descaracterização de suas funções, tarefas e responsabilidade. Isso ocorre quando esses profissionais, ao responderem às exigências de polivalência, de maleabilidade, de versatilidade e de perfil generalista, sentem-se confusos e sofrem com modificações ou acúmulo de funções pertinentes ao cargo exercido. Contudo, essas modificações também enriquecem o conteúdo de seu trabalho, proporcionando novas possibilidades de ação profissional, o que se evidencia no perfil pluralista, uma das matrizes do projeto pedagógico dos cursos de Serviço Social.

Resumindo, o exercício profissional do Serviço Social nas empresas, estendendo-se às organizações do tipo familiar, nos anos

1990, é atravessado por transformações ocorridas no processo de trabalho e que afetam diretamente suas competências. Para que os assistentes sociais consigam responder às antigas e às novas atribuições requeridas pelas empresas, no atual momento, torna-se de suma importância que eles estejam devidamente preparados, o que requer dos profissionais qualificação continuada e constante sintonia com os processos de mudanças. Isso indica tendência à formação profissional generalista em sua formação intelectual e cultural, munido de um acervo amplo de informações, em um mundo cada vez mais globalizado, capaz de apresentar propostas criativas e inovadoras em seu campo de trabalho e competente em sua área de desempenho.

Iamamoto (1998, p.183) observa que, diante da "recolocação das demandas de trabalho do assistente social no mundo empresarial para a esfera das relações de trabalho, alargando a tradicional inserção restrita à esfera dos benefícios assistenciais", a própria recolocação não pode ser considerada como desprofissionalização, perda de espaços ou mesmo restrição de suas possibilidades ocupacionais. Salienta que essas alterações têm que ser incorporadas pelos profissionais, "decifradas e antecipadas pelas agências de formação, como requisito para se qualificar profissionais afinados criticamente com a contemporaneidade e que nela tenham lugar." (Iamamoto, 1998, p.184).

Na década de 1990, a formação profissional adquire fundamental importância e para isso foi elaborado um novo currículo para os cursos de Serviço Social, pela Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social (Abepss), sintonizado com as novas tendências da contemporaneidade. A partir da elaboração, em processo de participação nacional precisamente organizado, de princípios e diretrizes para a formação profissional, foi concretizado o primeiro passo para que os assistentes sociais conseguissem superar parte dos desafios que a prática profissional nas organizações empresariais encontra no cotidiano.

A persistência constitui elemento essencial para que esses profissionais não desanimem diante de alterações que resultem em dificuldades. Contudo, com qualificação, competência e persistência,

os assistentes sociais estão se destacando nas empresas e até sendo chamados a ocupar cargos e posições de gerência, principalmente na área de Recursos Humanos. Dessa forma, é possível acreditar que as novas demandas e exigências enfrentadas pela profissão não significam somente perdas e dificuldades, mas também espaços e possibilidades para a ação profissional no universo empresarial.

Sob essa visão torna-se primordial que o profissional tenha capacidade para se manter informado sobre a realidade social, econômica e política que o cerca, integrando a organização em que atua nessa conjuntura. Para tanto, tem que entender e considerar o meio externo (mercado de trabalho, sistema financeiro, governo, consumidores e fornecedores) para propor planos de ação e obter sucesso; permanecer ligado aos processos de mudanças, acompanhar a evolução, ser capaz de interpretar os fenômenos sociais, a relação entre capital e trabalho que se modifica no meio empresarial e buscar autogeração de competências, sustentando seu ritmo de obtenção de novos conhecimentos, transformando-os em instrumentos de diagnóstico, ação e avaliação contínuos.

A atuação do Serviço Social nas organizações empresariais, tendo em vista a divisão social do trabalho, encontra-se hierarquicamente relacionada com a alta administração da empresa. Contudo, as atividades de planejamento, coordenação, execução e avaliação de programas e projetos são implícitas à atuação desses profissionais, independentemente da posição hierárquica que ocupam na empresa.

Pelo fato de a prática profissional estar voltada a funções administrativas na empresa e esses profissionais constantemente buscarem capacitação e inovação na área, é comum encontrar assistentes sociais em cargos de gerência, de supervisão e de coordenação.

Esses assistentes sociais têm se destacado diante de outros profissionais egressos do ensino superior, pois conseguem conciliar a formação em Serviço Social com a capacitação continuada em outras áreas. Isso tem demonstrado que acrescentam conhecimentos necessários ao exercício profissional no espaço empresarial.

Os profissionais de Serviço Social que desempenham funções gerenciais na empresa, especificamente na gestão de Recursos Hu-

manos, desenvolvem atividades de coordenação das políticas e diretrizes de Recursos Humanos.

Nessa função, realizam trabalho em equipe com outros profissionais, tais como psicólogos, advogados, médicos e enfermeiros do trabalho, engenheiros de segurança do trabalho, além de gerentes de outras áreas da empresa, o que evidencia ações interdisciplinares proporcionando segurança e efetividade ao desenvolvimento do trabalho.

Nas empresas nas quais o assistente social assume a gerência de Recursos Humanos, geralmente existem outros assistentes sociais que também fazem parte da equipe interdisciplinar. Mas, quando o único assistente social é também o gerente de RH, muitas vezes ele acaba incorporando as atividades específicas da gestão com as do Serviço Social na empresa.

As principais atividades desenvolvidas na Gestão de Recursos Humanos ou de Pessoas, coordenadas pelos assistentes sociais, são:

- recrutamento e seleção;
- treinamento e desenvolvimento (treinamentos operacionais, programas de integração de funcionários, programas de bolsas de estudos e outros);
- plano de carreira;
- avaliação por resultados e/ou competências;
- administração dos benefícios sociais;
- comunicação interna, organização de eventos (convenções, encontros, reuniões);
- pesquisa do clima organizacional;
- administração de cargos e salários;
- planejamento estratégico da Área e da empresa;
- coordenação de projetos sociais – interno e externo;
- coordenação de programas de estagiários;
- processos de desligamentos;
- coordenação e desenvolvimento de atividades ligadas à prática da responsabilidade social corporativa.

A partir da reestruturação, produtiva e administrativa, a tendência foi terceirizar algumas dessas atividades, porém, nas empresas que mantêm estrutura organizada de Gestão de Pessoas, essas atribuições ainda são realizadas pelos próprios profissionais da área.

Vale ressaltar que a importância atribuída à Área de Recursos Humanos pelos empresários está intimamente ligada às novas demandas colocadas pela reestruturação, cuja principal estratégia atenta ao consentimento dos trabalhadores aos objetivos e metas de maior produtividade e melhor qualidade. Para isso, as empresas mais inovadoras passam a investir no capital intelectual, pois as pessoas representam diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional.

O trabalho desenvolvido pelos profissionais ligados à área de Recursos Humanos, com compromisso e competência, voltado para resultados, também é fator que influencia a valorização da área pela empresa.

As organizações modernas estão concentrando seu foco principal no conhecimento. Estão investindo nas pessoas, pois acreditam que o conhecimento constitui a chave do desenvolvimento da empresa.

Para garantir o desenvolvimento organizacional, pressupõe-se o desenvolvimento das pessoas através da elaboração de políticas e práticas de Recursos Humanos. As empresas têm consciência de que não bastam salários, benefícios sociais, ambiente agradável e seguro, mas a autorrealização das pessoas torna-se fator essencial. Nesse sentido, as empresas se empenham em desenvolver programas que proporcionem formação aos funcionários.

A Área de Recursos Humanos está caminhando rumo à nova visão de Gestão de Pessoas. Algumas empresas apresentam-se mais à frente e outras estão apenas iniciando o processo de mudança organizacional.

Um aspecto interessante é que, à medida que a empresa consegue se desenvolver através de uma administração mais flexível, transparente, descentralizada e com gestão participativa, ela proporciona desenvolvimento aos funcionários através de políticas e práticas efetivas de Recursos Humanos.

Nesse contexto, esses funcionários se apresentam com visão mais ampla e integrada da empresa, dos objetivos e da missão organizacional, o que favorece o sucesso da organização empresarial.

O desenvolvimento organizacional baseado na administração moderna não é consequência do tamanho ou do destaque econômico que a organização apresenta, mas fica dependente das mudanças no processo cultural que organiza as estruturas da empresa, o que influencia, sobretudo, as políticas de Recursos Humanos adotadas.

A partir dessa concepção e de resultados da pesquisa realizada por Lima (2002, p.109), de fato os assistentes sociais que atuam em organizações empresariais manifestam preocupação em buscar inovação constante, e acreditam que é dessa forma que conseguirão estar sempre aptos a enfrentar a realidade, vencer os desafios e oferecer respostas às demandas.

Os profissionais assistentes sociais que atuam na área de Recursos Humanos afirmam que a formação em Serviço Social é a base fundamental para o exercício profissional. O curso de Serviço Social oferece conhecimento adequado em planejamento, estatística, trabalho com grupos, relações humanas e visão global da realidade política, econômica e social. Mas também consideram a importância da complementação, em outras áreas do conhecimento, para o aprimoramento da prática profissional. (Lima, 2002, p.111).

O sucesso do Serviço Social na empresa depende da busca por capacitação diversificada na área empresarial, reconhecendo a importância da formação generalista que o curso de Serviço Social proporciona através do conjunto de disciplinas veiculadas às grandes áreas do conhecimento como as Ciências Humanas, Sociais e mesmo as Exatas (Estatística); enfatizam, com mérito, a habilidade no trato e no respeito com as pessoas, mas reconhecem que ainda não é o suficiente para o desenvolvimento da prática profissional. Vale considerar que as grandes realizações são conseguidas com grandes esforços, que é necessário compromisso, dedicação e capacitação continuada.

Uma preocupação do assistente social, na empresa, é não perder sua identidade profissional, principalmente, quando no cargo de

gerência. Nesse sentido, o conhecimento do código de Ética dos assistentes sociais se torna imprescindível. Outra necessidade é a participação efetiva e frequente nos eventos de reflexão e discussão sobre assuntos ligados ao trabalho profissional, elaborados pela categoria e pelas instituições de ensino.

Os assistentes sociais que atuam nas empresas conseguem aprimorar seu perfil a partir das exigências do mercado de trabalho. Adquirem visão ampla sobre a empresa em que trabalham, encontram-se sintonizados com os processos de mudanças internas e externas ao ambiente empresarial, procuram contínua capacitação profissional, sabem trabalhar em equipe, desempenham suas funções junto à alta administração da empresa, com flexibilidade, integrados e orientados aos resultados esperados: favorecer o envolvimento dos trabalhadores com as metas da organização, desenvolver capacidades e habilidades necessárias para o posto de trabalho, treinar e reeducar os funcionários, proporcionar reconhecimento, gerar satisfações e estabelecer a remuneração a partir da avaliação do desempenho.

No mundo moderno, o universo empresarial apresenta constantes mudanças e transformações socioestruturais. Com a globalização dos negócios e o desenvolvimento tecnológico, surge intenso movimento pela qualidade e pela produtividade. Dessa forma, as organizações passam a acreditar que o grande diferencial capaz de oferecer vantagem competitiva são as pessoas. São elas que geram e fortalecem a inovação da empresa, passando a ser valorizadas e estimuladas. A partir dessa concepção, a atual Gestão de Pessoas tem sido considerada como responsável pelo sucesso organizacional.

Nesse contexto, a atuação do profissional de Serviço Social nas empresas se caracteriza pelo desenvolvimento de atividades e de papéis diferenciados em relação às demandas postas historicamente. Representa dificuldades e desafios, pois esse universo é complexo, contraditório e exige amplo conhecimento organizacional como um todo. Apesar da formação em Serviço Social ser fundamental e oferecer subsídios básicos para o exercício profissional, torna-se necessária a capacitação continuada.

Nesse espaço ocupacional, o assistente social se destaca como gestor, através das características que adquire ao longo da formação profissional pela capacidade em entender e orientar a dinâmica da organização na qual está inserido. Orientar a dinâmica empresarial quer dizer utilizar os recursos existentes da melhor forma, a fim de contribuir para que a organização consiga realizar a sua missão, incluindo aí melhorias na qualidade de vida das pessoas que fazem parte da empresa.

Essa missão não significa representar unicamente os interesses dos proprietários e acionistas, mas, essencialmente, atender às necessidades e às expectativas das pessoas internas e externas à organização. É papel fundamental do Serviço Social na empresa a responsabilidade em divulgar a missão organizacional a todos que dela fazem parte e buscar sinergia para atingir os objetivos propostos. Para desempenhar bem esse papel, o profissional tem que ter visão crítica, ampla, integrada e global, da dinâmica do processo que envolve o universo empresarial.

Planejamento, organização, direção e controle são as funções essenciais do gestor e do assistente social na empresa. Tais atribuições envolvem ações para determinar objetivos e prazos, agrupar, conduzir, motivar pessoas, recursos, e aplicar medidas de avaliação, correção, o que representa organizar processos de mudanças.

Os assistentes sociais, profissionais integrados à equipe de Recursos Humanos, desempenham as funções previstas pelo planejamento estratégico, planejamento este voltado à ação global, a longo, médio e curto prazos, abrangentes à empresa como um todo. Conhecem e assumem a organização, direção, controle e avaliação das políticas e diretrizes que norteiam as práticas de gestão de pessoas e que determinam os caminhos a serem percorridos pela organização.

Para assumirem tais responsabilidades, esses profissionais se prepararam através de cursos de capacitação, adquirindo conhecimentos específicos da área administrativa, independentemente de alcançar a confiança do empresário.

Essa conquista, fruto da persistência e do interesse desses profissionais em buscar caminhos exequíveis, é também fruto da ne-

cessidade em adquirir conhecimentos ampliados e oferecer respostas às diversas situações complexas e contraditórias, advindas dos processos de mudanças, estruturais e conjunturais.

Na empresa moderna, os profissionais de Recursos Humanos estão presentes em todos os setores, em todos os níveis hierárquicos da organização, circulam entre todas as coordenações, desde a alta administração até os níveis operacionais, estabelecendo relação de confiança, transparência, solidariedade, equilíbrio e bom senso, sem deixar de lado o processo de conhecimento racional como base da formação ética e política.

O assistente social, nessa posição, assume novas atribuições diante daquelas tradicionais e inerentes à gênese do Serviço Social na empresa. Apresenta-se com responsabilidade para conquistar novos espaços e comprova a natureza, competência e habilidade profissional na gestão sócio-estrutural, enquanto fundamento da formação técnico-operativa.

Diante desse contexto de trabalho, torna-se comum a indagação, por parte da própria academia de profissionais, se é um assistente social ou um administrador.

Contudo, vale lembrar que o profissional de Serviço Social faz prevalecer sua formação de origem, mesmo porque esta se encontra presente no modo de pensar, agir e operacionalizar, tanto a elaboração de políticas que favoreçam os beneficiários do universo empresarial como a execução de atividades inerentes à estrutura organizacional.

Mudam as responsabilidades, mudam as estratégias de ação, mas o assistente social é gestor de políticas internas, de programas, de projetos, o que envolve estabelecer relacionamento contínuo e cotidiano com pessoas, seja na área da Assistência Social, da Educação, da Saúde, da Habitação como na de Recursos Humanos no universo empresarial.

Compreender essa situação como perda da identidade significa concordar com a eliminação do espaço ocupacional do Serviço Social nas empresas. Significa aceitar a morte prematura do Serviço Social nesse universo. Superar essa visão é reconhecer que os assis-

tentes sociais precisam olhar para além das fronteiras das atividades pontuais, rotineiras, dos limites impostos pela formação, dos desafios e dificuldades advindos dos processos de mudanças, tanto no que diz respeito às disciplinas que compõem a grade curricular dos cursos de Serviço Social, quanto da própria divisão social do trabalho que traduz a racionalidade administrativa, visando identificar possibilidades de ação profissional.

O alicerce construído pela formação acadêmica em Serviço Social constitui a base fundamental para o exercício profissional dos assistentes sociais na área de Recursos Humanos nas empresas. Além da habilidade especial em lidar e respeitar as pessoas, capacitam-se com criticidade para interpretar os fenômenos sociais, políticos e econômicos, internos e externos ao ambiente organizacional. Essa capacidade de leitura crítica da realidade não é privilégio, mas princípios norteadores da prática profissional dos assistentes sociais.

O Serviço Social no universo empresarial, apesar das fragilidades e das dificuldades, busca complementação e inovação através dos sujeitos em ação. A busca constante por capacitação profissional, acrescida de experiências adquiridas no cotidiano de trabalho, enfrentamento de contradições, mutações, garante a habilidade dos assistentes sociais em gerenciar pessoas, trabalhar com as diferenças, ter visão e ação estratégica, capacidade de integrar e negociar, enfim, habilidades para o planejamento, organização, direção, avaliação e controle. Dessa forma, o Serviço Social nas empresas do tipo familiar pode e consegue atender às demandas exigidas pelas organizações as quais também apresentam condições de contribuir para o atendimento às necessidades dos trabalhadores e do público ao entorno empresarial.

4
A construção da pesquisa

O cenário da pesquisa

O objeto de estudo em evidência, nessa investigação, envolve o processo de modernização da gestão nas empresas familiares da cidade de Franca, o que revela importância no destaque desse município enquanto cenário da pesquisa.

Não se pretende, nesse trabalho, discorrer sobre os elementos históricos e fatores econômico, social e cultural da cidade, mas, sobretudo, ressaltar alguns aspectos relevantes integrados diretamente ao objeto de estudo dessa investigação.

A fundação da cidade de Franca data entre 1760 e 1780. A descoberta do ouro e a criação de gado, nos Estados de Minas Gerais e Goiás, colaboraram efetivamente para a interiorização do povoamento do Estado de São Paulo. A região de Franca começou a ser descoberta no início do século XVIII pelos bandeirantes que buscavam as minas de ouro de Goiás. A rota rumo Vila Boa de Goiás era conhecida como estrada do sal, que, com o tempo, passou a ser ponto de parada dos comboios de carros de bois mineiros, goianos e mato-grossenses. (Nosso São Paulo, *on-line*).

Cortando o sertão que se situava entre os rios Pardo (a Oeste), Grande (ao Norte) e os limites da capitania de São Paulo com a de

Minas Gerais (a Leste), a também denominada Estrada dos Goiases, permitiu a afluência de viandantes ao ouro de Vila Boa de Goiás e seus arredores.

Ao longo dessa estrada, foram se formando pousos para o descanso, núcleos de abastecimento e povoamento, colocados estrategicamente para facilitar a caminhada dos andantes daquele território.

Essa região começava a acolher grande fluxo populacional, no início do século XIX, habitantes do Estado de Minas Gerais que vinham para criar gado e plantar lavoura, devido à decadência da mineração. Esses mineiros passaram a modificar o sertão da Estrada dos Goiases através do desenvolvimento de atividades agropastoris. Durante quase todo o século XIX, a economia dessa região se baseava na economia doméstica, na pecuária e na condição de entreposto de sal.

Essas atividades tiveram papel preponderante na conquista e na humanização do sertão, que, com o tempo, foi se transformando em cidade. Em 1805, chegaram os primeiros habitantes que criaram a Freguesia da Franca. Em volta da igreja, os mineiros migrantes, liderados por Hipólito Antonio Pinheiro (1754-1840), o fundador de Franca, levantaram as primeiras casas.

O nome Franca homenageava o então governador da Capitania de São Paulo, Antonio José da Franca e Horta, incentivado pela fixação do núcleo populacional de origem mineira em território paulista.

O ano de 1805 data a criação da Freguesia da Franca, que, em 1824, emancipou-se de Moji Mirim e se elevou à Vila Franca do Imperador. Por meio da lei provincial n° 21 de 21 de abril de 1856, Franca passa a ser considerada cidade, contudo, esse título foi apenas honorífico, pois foi com a criação da Vila que o município conquistou sua autonomia político-administrativa.

Durante a segunda metade do século XIX, espalhou-se pelo Estado de São Paulo a cultura cafeeira e as ferrovias que iriam transportar o café, do interior para o porto de Santos, visando à exportação. O cultivo e a comercialização desse produto na região trouxe aumento populacional para o município, consequentemente, mudou o panorama da cidade.

Logo após o auge da produção cafeeira no Brasil, houve expansão na criação de gado além de um rápido desenvolvimento urbano nessa região. A criação de gado possibilitou grande oferta de couro e estimulou o surgimento de indústrias coureiras, destacando a instalação de unidades de curtimento de couro cru (curtumes) e fábricas de sapatões, sandálias, arreios, capas de facas, lombilhos, silhões e outros objetos de couro.

As primeiras evidências das atividades de transformação de matéria-prima estão associadas ao artesanato do couro. Por volta de 1824, já existiam famílias empreendedoras que produziam artigos a partir dessa matéria-prima. Em 1814, Franca já registrava 1.083 pessoas e, entre elas, 8 eram sapateiros. Durante o período de 1814-1821, a produção de mercadorias de couro se caracterizava por atividades artesanais entre famílias[1].

Em 1921, surge a primeira fábrica de sapatos com equipamentos modernos fazendo com que Franca se firmasse no cenário nacional como pioneira no investimento tecnológico desse tipo de produto. A partir de então, outros empresários da cidade, aproveitando os incentivos governamentais e facilidades para importações, passaram a buscar tecnologia visando melhorar a qualidade, aumentar a produção e diminuir os custos. (Canôas, 1991, p.163). Com o passar dos anos, a cidade conseguiu acompanhar o ritmo de desenvolvimento industrial ocorrido no país.

A Segunda Guerra Mundial, apesar de prejudicar as importações de tecnologia, possibilitou avanço do parque industrial na cidade, considerando o aumento da demanda por calçados. Em 1945, a indústria, no município, transformou-se em negócio rentável à economia local e do país, tendo em vista a habilidade do processo artesanal de produção aliada às inovações tecnológicas.

No entanto, a indústria se consolidou com mais intensidade a partir da década de 1950-1960, tendo em vista as condições políti-

1 Informações concedidas por empresário calçadista da cidade de Franca durante entrevista realizada em 1998, com finalidade de concretização de monografia para obtenção do título de Especialista.

cas e econômicas que garantiram o fenômeno do desenvolvimento industrial brasileiro. Diante da necessidade de expansão comercial, em 1969, a Prefeitura Municipal, estabelecendo aliança com alguns empresários do ramo calçadista, organizou a primeira feira de exposição de calçados com objetivo de estimular a principal economia da cidade. O evento, presente até os dias atuais, passou a se denominar Francal. Essa feira tornou-se internacionalmente reconhecida, recebendo visitas de representantes comerciais de vários países do mundo como também das diversas regiões do Brasil. Na década de 1980, a Francal foi transferida para a cidade de São Paulo, visando melhor atender às expectativas do mercado, considerando a infraestrutura e a posição estratégica que a capital do Estado oferece.

Ao longo das décadas de 1970 e 1980, a atividade de fabricação de sapatos atingiu o auge de desenvolvimento econômico e industrial abrangendo, como referência, também o mercado internacional. Nos anos 1980, a indústria já gerava mais de 35 mil empregos com produção anual, aproximadamente, de 35 milhões de pares de sapatos[2]. Esse fato elevou a cidade de Franca à "capital do calçado masculino" firmando-se enquanto sua principal economia.

A partir dos anos 1990, o setor calçadista passou por desaceleração de seu desenvolvimento industrial mediante conjuntura nacional de crise política e econômica que repercutiu diretamente na economia da cidade. Apesar da gravidade da situação econômica do setor, Franca continua sendo o maior polo produtor de calçados de couro masculino do país[3].

Ao lado da indústria de calçados, desenvolveu-se nessa cidade a fabricação e comercialização de componentes tais como solados, adesivos, couro, máquinas, equipamentos e outros insumos necessários à produção de sapatos. Também cresceu a prestação de serviços ligados ao atendimento das principais demandas dessa cadeia produ-

---

2 Dados fornecidos pelo Sindicato da Indústria de Calçados de Franca durante o processo de coleta de dados.

3 É o segundo maior polo produtor do país, mas é o primeiro no segmento de calçados masculinos, atividade em que é especializado. (Abicalçados, *on-line*).

tiva. Destaca a importância do Serviço Social da Indústria (Sesi), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que contribuíram para o avanço industrial por meio da implantação de programas de treinamentos nas áreas de tecnologia, de gestão, de comercialização e de distribuição.

Atualmente, Franca é considerada um polo de produção de calçados e possui todas as características de um *cluster*[4]. Esta aglomeração contribui para o aumento da produtividade e direciona a trajetória da inovação estimulando a formação de novos negócios. A concentração geográfica permite às empresas operarem mais produtivamente na busca de insumos como mão de obra especializada, fornecedores de máquinas e de componentes, além de facilitar o acesso à informação e à tecnologia. A concentração de um polo industrial também se caracteriza pela cooperação e pela competição. As empresas competem no mesmo mercado, mas cooperam em aspectos que trazem benefícios, como participação em feiras, compartilhamento de frete para a distribuição, tratamento de matéria-prima e organização de associação de classe.

Braga Filho (2004, p.161) explica que o desenvolvimento da indústria produtora do calçado provocou, de maneira complementar, o surgimento e crescimento de outras atividades industriais correlatas

---

4 *Clusters* são concentrações geográficas de companhias e instituições inter-relacionadas num setor específico. Os *clusters* englobam uma gama de empresas e outras entidades importantes para a competição, incluindo fornecedores de insumos sofisticados, tais como componentes, maquinário, serviços e fornecedores de infraestrutura especializada. Muitas vezes se estendem na cadeia produtiva até os consumidores e, lateralmente, até as manufaturadas de produtos complementares e na direção de empresas com semelhantes habilidades, tecnologia ou mesmo de insumos. Também incluem órgãos governamentais e não governamentais como universidades, agências de padronização, escolas técnicas e associações de classe, que promovem treinamentos, educação, informação, pesquisas e suporte técnico. (Gorini; Correa; Silva, 2000, p.1).

e, do mesmo modo, estimulou o aumento da população da cidade. Por esse motivo, a cidade de Franca caracteriza-se como urbano-industrial.

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (1/7/2006), Franca possui 328.121 habitantes, com taxa de urbanização de 97,84% e de ruralização de 2,16%. Franca sempre foi alvo de migrantes de várias cidades vizinhas, principalmente do sul do Estado de Minas Gerais. Várias famílias buscavam essa cidade com objetivo de encontrar emprego na indústria de calçados, considerando que a produção de sapatos exige grande demanda de mão de obra. Segundo informações do Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais (Ipes) do Centro Universitário de Franca (Uni-Facef), no ano de 2004, a migração representou número aproximado de 3.192 migrantes que se deslocaram para a cidade em busca de emprego.

As atividades do comércio e de prestação de serviços apresentam-se em expansão no município através de instalações de empresas de grande e médio portes, nos últimos anos, garantindo diversificação da economia local. De certa forma, essas atividades têm atendido à demanda de empregos, de produtos e de serviços da população local e regional.

Franca destaca-se ainda como centro de uma das mais importantes regiões produtoras de café do Estado de São Paulo, a "Alta Mogiana". O café produzido nesse município caracteriza-se pela alta aceitação nos mercados nacional e internacional, pelo sabor de chocolate e pelo doce natural. A maioria da produção local de café é comercializada através da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas (Cocapec), que reúne inúmeros agricultores da região e participa das diversas etapas produtivas e de distribuição do café. No setor da agricultura, ainda se destaca a expansão do cultivo de cana de açúcar nas fazendas da região estimuladas pela grande demanda da produção do álcool e pelo intenso desenvolvimento da agroindústria na macrorregião de Ribeirão Preto.

Nesse município, ao longo dos anos, também se desenvolveram o comércio e a lapidação de diamantes, considerando que Franca já foi centro importante de garimpo. Porém, atualmente, essa ativida-

de se manifesta e se caracteriza pelo empreendimento de pequeno porte e, muitas vezes, informal.

A cidade abriga duas universidades de relevância, a Universidade Estadual Paulista (Unesp) e a Universidade de Franca (Unifran), que, juntas, oferecem mais de 50 cursos nas áreas de Humanas, Biológicas e Exatas. Também com merecida consideração se destacam o Centro Universitário de Franca (Uni-Facef) e a Faculdade de Direito de Franca, ambos autarquias municipais, que oferecem à população regional vários cursos de graduação e pós-graduação. Essas instituições de ensino superior contribuem de forma significativa para o desenvolvimento científico e tecnológico da cidade. Franca conta com inúmeros estabelecimentos de ensino, municipal, estadual e particular, atendendo aproximadamente mais de 70 mil estudantes da pré-escola à pós-graduação. Segundo dados do IBGE (2005), o município apresenta taxa de alfabetização de 96,37%. A propósito, vale mencionar o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH-M) de 0,820, sendo IDH-M Renda 0,755%, IDH-M Longevidade 0,800 e IDH-M Educação 0,906. Esses números revelam resultados do empenho na busca pela qualidade de vida dos habitantes do município.

Franca também se apresenta como a capital do basquete, reconhecida em âmbito nacional pela forte tradição desta modalidade esportiva desenvolvida através do clube Franca Basquete, além do sucesso alcançado na região e no país.

A cidade de Franca está localizada no nordeste do Estado de São Paulo, aproximadamente a 400 km da capital paulista, possui área geográfica de 607,333 km² e instituída como sede da 14ª Região Administrativa abrangendo vinte e três municípios[5].

---

5 A 14ª Região Administrativa do Estado de São Paulo é constituída pelas seguintes cidades: Franca, Aramina, Batatais, Buritizal, Cristais Paulista, Guará, Igarapava, Ipuã, Itirapuã, Ituverava, Jeriquara, Miguelópolis, Morro Agudo, Nuporanga, Orlândia, Patrocínio Paulista, Pedregulho, Restinga, Ribeirão Corrente, Rifaina, Sales de Oliveira, São Joaquim da Barra, São da Bela Vista.

Franca integra a macrorregião[6] de Ribeirão Preto, como sede administrativa de região de governo e contribui positivamente para o desenvolvimento econômico dessa importante região.

A macrorregião de Ribeirão Preto, conhecida como a "Califórnia brasileira", apresenta-se como uma das regiões mais ricas do país, onde estão localizados os maiores produtores de cana de açúcar de todo o Estado de São Paulo. Abastece 32% da frota nacional de veículos e produz 20% de todo o açúcar do país (Cosac, 1998, p.32). Em relação à industrialização, Franca destaca-se como polo industrial responsável por grande parte da mão de obra empregada na região.

O crescimento e o desenvolvimento alcançados pelo município ocorreram em função de uma conjugação de fatores econômicos, políticos, institucionais, sociais e culturais que refletem, em seu bojo, as particularidades da região. Franca, situada em posição privilegiada, entre os três maiores centros econômicos do país, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, destaca-se como uma das cidades de maior desenvolvimento do Estado de São Paulo.

Historicamente, a cidade passou por várias etapas do desenvolvimento econômico: foi entreposto de sal, área de criação de gado, polo de garimpo de diamantes, região de cultivo do café e ostenta título de capital do calçado masculino. A indústria calçadista, o grande propulsor da economia local, acrescida pelas atividades agrícolas, do comércio e de prestação de serviços que cresce e se desenvolve a cada ano, faz com que Franca, hoje, com quase 183 anos de emancipação política, seja reconhecida internacionalmente e se apresenta como importante polo econômico do país.

---

6 A macrorregião de Ribeirão Preto está localizada na porção nordeste do Estado de São Paulo, constitui-se como centro regional polarizador através da cidade de Ribeirão Preto, distante da capital paulista 319 km. É uma macrorregião composta de 86 municípios, subdivididos em seis regiões de governo: Ribeirão Preto, Barretos, Araraquara, Franca, São Joaquim da Barra e São Carlos. Possui cerca de três milhões de habitantes, distribuídos por uma área de 36.000 km^2, com renda *per capita* média de R$ 6.300,00 (seis mil e trezentos reais). Sua economia resulta em Produto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente 17 bilhões de reais. (ACIRP – Instituto de Economia – 2002).

O processo de pesquisa

Na construção dessa investigação, adotou-se um conjunto de procedimentos metodológicos necessários para a concretização dos objetivos propostos. Minayo (2000, p.22) ressalta que não há método melhor que outro, ou seja, o mais indicado sempre será aquele capaz de conduzir o investigador a alcançar as respostas para suas dúvidas. Dessa forma, a escolha da metodologia torna-se fundamental e dela depende o sucesso dos resultados esperados.

A base lógica dessa pesquisa seguiu o método indutivo. A indução é um processo mental que parte de dados particulares, suficientemente constatados, inferindo-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. O objetivo dos argumentos indutivos visa levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais foram baseadas. (Marconi; Lakatos, 2005, p.86). O argumento indutivo fundamenta-se em premissas. Partindo do princípio de que essas premissas são corretas, as conclusões, provavelmente, serão verdadeiras.

O método indutivo parte de premissas de alguns fatos observados visando alcançar conclusões que contemplem o todo, mesmo que as informações representem situações não observadas. O caminho percorrido sempre acompanha do particular ao geral, induzindo a generalização da conclusão. "O objetivo do método indutivo é a generalização probabilística de um caso particular. [...] partindo de dados ou observações particulares constatadas, podemos chegar a proposições gerais." (Richardson, 2007, p.35).

Durante o percurso metodológico, levando em consideração a complexidade do fenômeno social em investigação, optou-se pela utilização do estudo sócio-histórico que representa "[...] um processo dinâmico, objetivo e natural estabelecido entre a realidade investigada e a lógica do pensamento manifestado nos depoimentos dos sujeitos [...]" (Cosac, 1998, p.48) e do raciocínio a ser perseguido.

Para as ciências sociais, o estudo sócio-histórico permite compreender o fenômeno social como um objeto de alta significação. Minayo (2000, p.20) explica que esse objeto possui identidade com

o pesquisador, o que oferece melhores condições para reconstrução teórica a partir da realidade social investigada, à medida que possibilita a aproximação do investigador com o objeto de estudo, considerando que esse objeto possui consciência histórica capaz de transmitir toda a sua riqueza de significados.

Este estudo torna possível conhecer os sujeitos envolvidos, pois acontece uma interação que favorece a compreensão do contexto em investigação. Desta forma, pesquisado e pesquisador têm oportunidade para refletir, aprender e construir-se no desenvolvimento da investigação.

Freitas et al. (2003, p.28) também defendem que o estudo sócio-histórico possibilita um processo interativo entre sujeitos e pesquisador através da linguagem. O homem expressa suas ideias e suas relações através da fala, do uso da palavra articulada entre pessoas. O relacionamento entre pesquisador e pesquisado oferece condições e "oportunidade para refletir, aprender e ressignificar-se no processo de pesquisa." (Freitas et al., 2003, p.28). O pesquisador torna-se parte integrante da pesquisa e sua compreensão do objeto de estudo se constrói a partir do envolvimento e interação com os sujeitos e com o contexto sócio-histórico no qual estão inseridos.

A análise realizada nessa investigação se concretizou através do reconhecimento histórico das empresas selecionadas e da interpretação do contexto em que estão envolvidas. Nesse processo reflexivo, a opção foi pela utilização da abordagem quanti-qualitativa, acreditando que a realidade estudada vai além da percepção pura e simples dos fenômenos.

A associação dos dados quantitativos e reais com os dados expressos pelas atitudes, valores e significados traz para a análise o subjetivo e o objetivo, os fatos e seus significados, possibilitando maior aproximação do pesquisador à realidade social em questão.

Max Weber (apud Goldenberg, 2000), importante sociólogo alemão, defendia que só poderia tirar proveito da quantificação na ciência sociológica desde que a aplicação do método facilitasse a compreensão do problema. Partindo do pressuposto de que nenhum pesquisador consegue produzir conhecimento pleno da realidade

social, torna-se compreensivo que o uso de diferentes abordagens de pesquisa possibilite o aprofundamento da construção do conhecimento em questão.

A interação entre a abordagem qualitativa e quantitativa permite o cruzamento de dados e de informações possibilitando maior confiança nas conclusões e nos resultados. A triangulação e a combinação dessas abordagens no estudo do mesmo fenômeno objetivam abranger a máxima amplitude na descrição, na compreensão e na explicação do objeto de estudo.

Vale evidenciar a importância da abordagem qualitativa em pesquisas de questões difíceis de quantificação e, ao mesmo tempo, dos métodos quantitativos que revelam a realidade do objeto de estudo e fornecem dados às análises qualitativas, através da aplicação de variados instrumentais como a técnica de observação, por exemplo, de cada indivíduo, do grupo e da situação estudada.

No estudo sócio-histórico, o processo de coleta de dados se caracteriza pela ênfase na compreensão, levando em consideração que a descrição das informações deve ser acrescentada a explicações dos fenômenos, relacionando-os com o contexto social. (Freitas et al., 2003, p.28).

Esse processo implica a utilização de um conjunto de técnicas, de instrumentais apropriados, e se constitui por algumas fontes de dados tais como: bibliográficas, documentais, observações do pesquisador, informações fornecidas por pessoas que acrescentem conhecimentos ao objeto de estudo e os depoimentos dos sujeitos.

Na presente pesquisa, o processo de coleta de dados iniciou-se pelo levantamento bibliográfico e documental para organizar o referencial teórico com o propósito de compreender, para explicar, a realidade estudada. Nesse sentido, foram utilizados inúmeros autores da sociologia, da administração, da economia e também específicos do Serviço Social, na tentativa de contextualizar as organizações empresariais familiares, seu desenvolvimento no Brasil, os modelos de produção capitalista, suas crises e as formas de superação independente das possíveis mudanças ocorridas na gestão das empresas.

O segundo movimento realizado para o desenvolvimento da investigação foi a busca de conhecimentos e de informações acerca do objeto de estudo, o processo de modernização da gestão das empresas familiares da cidade de Franca.

Na tentativa em adquirir melhor compreensão sobre o objeto de estudo, foram imprescindíveis os contatos formais estabelecidos com três profissionais, administradores, residentes na cidade de Ribeirão Preto que desenvolvem atividades de consultoria às organizações empresariais familiares da região. Esses contatos foram realizados através de entrevista semiestruturada visando garantir a melhor compreensão das particularidades das organizações empresariais do tipo familiar. Importante esclarecer que as informações conseguidas nessas entrevistas foram essenciais à interpretação dos dados obtidos junto aos sujeitos da investigação.

Em seguida, tornou-se necessário estabelecer o recorte temporal, compreendido pelo período que se estende a partir dos anos 1990, por corresponder ao momento histórico em que o processo de modernização administrativa ganhou maior expressão no Brasil, até o ano de 2007, quando da aplicação da pesquisa para o presente estudo.

O próximo passo investigativo foi situar o espaço do universo e o número de empresas existente no mesmo, considerando que o universo da investigação se reporta às empresas familiares da cidade de Franca/SP. Ficou definida, então, a cidade de Franca como cenário do estudo. Nesse sentido, alguns contatos foram realizados com a Prefeitura Municipal, além de pesquisas a vários sites da internet para melhor precisar os limites geográficos da cidade e mapear o universo do presente estudo, as empresas inscritas no município.

Reconhecendo a importância estratégica da cidade de Franca, foi necessário buscar informações relevantes, em documentos, na internet, em revistas, artigos de jornais e teses para acrescentar conhecimentos específicos ao cenário da pesquisa.

Por meio de contatos com o Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais (Ipes) do Centro Universitário de Franca (Uni-Facef) foi possível quantificar e classificar as empresas privadas de produção,

de comércio e de prestação de serviços, a partir do banco de dados fornecido pelo Ministério do Trabalho e Renda e pela Associação do Comércio e Indústria de Franca (Acif). Esses dados apontaram a existência de 5.075 (cinco mil e setenta e cinco) empresas, sendo: 5.020 (cinco mil e vinte) empresas de pequeno porte, 48 (quarenta e oito) de médio porte e sete empresas de grande porte. A partir da classificação, por ramo de produção, destacam-se o comércio varejista, o comércio atacadista, a indústria química, a indústria têxtil, a indústria de calçados, a indústria de borracha e couro e as empresas de prestação de serviços.

Durante o desenvolvimento da investigação, optou-se por amostragem não probabilística intencional, em que foram selecionados os elementos do universo da pesquisa de acordo com os seguintes critérios determinados pelo pesquisador: organizações empresariais privadas de produção, de comércio e de prestação de serviços; caracterizadas pelos portes grande e médio; por estarem localizadas nos limites do município de Franca; por serem originárias dessa cidade; e pela cultura da gestão familiar.

Dando continuidade ao processo investigativo e procurando estabelecer aproximações ao objeto de estudo, foi necessário conhecer e identificar as empresas situadas na cidade. Para isso, foram estabelecidos alguns contatos formais com profissionais ligados ao Senai, ao Sebrae, à Associação do Comércio e Indústria de Franca (Acif), visando à compreensão da classificação atribuída por cada um deles ao complexo empresarial da cidade de Franca. Nesse sentido, também foram estabelecidos contatos formais com as diversas entidades representativas de classe, destacando os sindicatos de trabalhadores e associações patronais.

Após longo processo de busca, conseguiu-se a identificação das organizações empresariais. Vale considerar que os dados obtidos pelo Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais do Centro Universitário de Franca – Uni-Facef reportam ao ano de 2003 e as informações conseguidas através dos órgãos representativos dos trabalhadores e das empresas se referem aos anos de 2005 e 2006. Assim acredita-se que os dados levantados traduzem a realidade atual.

Para a definição do porte da empresa foram considerados os critérios de classificação estabelecidos pelo Sebrae baseando-se no número de empregados exigidos, conforme tabela abaixo:

Tabela 2 – Classificação de Empresa (segundo o tamanho, 2001)

PORTE	EMPREGADOS
Microempresa	No comércio e serviços até 9 empregados. Na indústria até 19 empregados.
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados. Na indústria de 20 a 99 empregados.
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados. Na indústria de 100 a 499 empregados.
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados. Na indústria mais de 499 empregados.

Fonte: Sebrae – 2001.

Ainda perseguindo os critérios para a seleção da amostra, contatos com outros sindicatos de trabalhadores, comerciários, sapateiros, curtumeiros, químicos, e com os órgãos representativos das empresas foram estabelecidos no sentido de localizar e selecionar as empresas de acordo com os critérios da presente investigação. Merece observar que os sindicatos dos trabalhadores não possuíam informações sistematizadas e formais a respeito das empresas, e os sindicatos e órgãos representativos patronais não estavam autorizados a fornecer dados específicos.

Desta forma, essas informações não se apresentaram suficientes para a seleção da amostra, sendo necessário o estabelecimento de contatos diretos com as empresas indicadas pelos sindicatos e associações representativas de classe.

Os contatos com as empresas foram realizados, num primeiro momento por telefone, para confirmar tanto o porte de cada uma delas, segundo o número de funcionários, como a gestão familiar e a origem das empresas.

O uso desse instrumental possibilitou somente identificar o porte das mesmas, pois as pessoas contatadas, no momento da ligação telefônica, não sentiram segurança na afirmação da resposta. Assim, a pesquisadora considerou importante retornar a ligação em outro dia para que os mesmos pudessem buscar esclarecimentos sobre o assunto e oferecer informações precisas.

No período de setembro, outubro e novembro de 2006, várias ligações telefônicas foram mantidas, novamente, com as empresas de grande e médio portes, visando confirmar os dados com relação à origem e à organização da gestão familiar.

Nesse processo, a pesquisadora conseguiu estabelecer relacionamento interativo que proporcionou condições reais para garantir o compromisso e a honestidade durante o ato de oferecer informações acerca do objeto de estudo.

Importante ressaltar que as informações conseguidas para selecionar a amostra da investigação representam dados obtidos por meio do telefone durante a coleta de dados. O contato telefônico foi uma opção metodológica dirigida aos profissionais, gerentes ou encarregados da área de Recursos Humanos ou do Departamento de Pessoal de cada empresa. Assim, esses dados expressam o conhecimento desses profissionais em relação à empresa. Outro fator significativo é que, apesar de ter sido demorado e de difícil acesso, a pesquisadora conseguiu respostas de todos os contatos realizados nas empresas. Outro fator interessante foi a preocupação em explicar o significado teórico da gestão familiar no sentido de receber informações corretas.

No decorrer do processo de coleta de dados, conseguiu-se definir a amostra do universo da investigação a partir dos critérios estabelecidos pela pesquisadora, representada por cinco empresas de grande porte e dez empresas de médio porte. Considerando que todas se encontram localizadas no município de Franca, foram fundadas nessa cidade e se caracterizam pela gestão do tipo familiar.

Em março de 2007, a pesquisadora iniciou outros contatos com as empresas apontadas na amostra, por meio do telefone, para seleção dos sujeitos e possível agendamento das entrevistas com os mesmos. Nesse momento, através das informações obtidas houve a cla-

ra percepção de alterações no universo empresarial da cidade, isto é, algumas empresas selecionadas para a amostra da investigação sofreram redução do quadro sócio-funcional e outras passavam por processo de reestruturação apresentando-se, naquele momento, com a produção desativada. Desta forma, foi necessário redefinir a amostra para o presente estudo, de acordo com os mesmos critérios.

Após todos os contatos estabelecidos, ainda por telefone, na tentativa de selecionar os sujeitos e providenciar as entrevistas, conseguiu-se, finalmente, definir a amostra de estudo e, logo em seguida, os sujeitos da investigação.

Nesse sentido, a pesquisa contou com uma amostra não-probabilística, intencionalmente composta de cinco empresas, sendo três empresas industriais (duas de grande porte e uma de médio porte) e duas comerciais (uma de grande e outra de médio porte).

A definição dos sujeitos da pesquisa foi realizada mediante critérios determinados pela pesquisadora abrangendo os proprietários das empresas selecionadas na amostra e, no caso do impedimento desses, executivos profissionais indicados por eles. Desta forma, foram identificados cinco sujeitos. Em apenas uma das empresas não foi possível selecionar o proprietário, devido à complexidade do grupo empresarial com filiais em diversos estados do país, o que demandava constantes viagens do mesmo. Nesse caso, foi indicada a diretora da área de Recursos Humanos.

Conhecendo que esses empresários têm um cotidiano constituído por compromissos profissionais que exigem dedicação quase exclusiva aos negócios, através de reuniões, de viagens e de outras atividades, já se esperava que o contato direto com os sujeitos da pesquisa não se tornasse tarefa fácil de consecução. Assim, depois de várias tentativas por intermédio das respectivas secretárias, foi possível a realização das entrevistas com cada um dos sujeitos.

A técnica da entrevista semiestruturada foi utilizada como principal meio de coleta de dados junto aos sujeitos, representando meio formal de obter informações através da fala dos atores sociais. Minayo (2000, p.109-110) afirma que:

> [...] o que torna a entrevista um instrumento privilegiado de coleta de informações [...] é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e ao mesmo tempo ter a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas.

A realização da entrevista foi acompanhada por formulário semiestruturado, com perguntas abertas e abrangentes, pois o mesmo oferece condições de organização das ideias e do raciocínio em questão, sem perder a espontaneidade durante a interação direta estabelecida entre o pesquisador e os sujeitos da investigação. Barros, Lehfeld (2000, p.90) concorda que "[...] o formulário é um instrumento mais usado para o levantamento de informações. Não está restrito a uma determinada quantidade de questões [...] e pode possuir perguntas fechadas ou abertas e ainda a combinação dos dois tipos."

O formulário teve a finalidade de conseguir o máximo de informações ligadas ao objeto de estudo, possibilitando também indicar elementos que pudessem conduzir à construção de categorias empíricas. Esse formulário foi composto de tópicos que nortearam o eixo central das entrevistas, conforme segue abaixo:

- perfil dos sujeitos (nome, idade, sexo, estado civil, grau de escolaridade, função que exerce na empresa e tempo de atuação);
- trajetória profissional na empresa;
- trajetória histórica da empresa;
- estrutura organizacional;
- dificuldades e estratégias na busca pela competitividade;
- expectativas de crescimento e desenvolvimento da empresa.

Mediante aprovação dos sujeitos, o gravador foi usado como recurso, visando garantir a autenticidade dos depoimentos representados pela fala dos atores sociais.

As entrevistas foram agendadas com antecedência, realizadas na sede das empresas selecionadas e em horário escolhido pelo empresário. A partir de relações de comprometimento, de veracidade e de

espontaneidade cultivadas entre a pesquisadora e os sujeitos durante o processo de entrevista, tornou possível obter conhecimentos a partir dos depoimentos sobre a empresa, o contexto social, econômico, político e cultural de cada uma delas.

Vale ressaltar que ocorreram algumas interferências de funcionários, até mesmo por telefone, durante a realização das entrevistas, já que os empresários são profissionais extremamente ocupados e com grande volume de trabalho. No entanto, esse fato não comprometeu a qualidade do diálogo estabelecido nem do raciocínio desencadeado.

Durante o processo investigativo, a técnica da observação representou outro importante meio de coleta de dados realizada de forma simples e direta, dando possibilidade de complementar as informações, haja vista que alguns aspectos da realidade apresentada ficam evidenciados nas atitudes dos sujeitos no momento da entrevista. Gil (1999, p.111) revela que:

> [...] a observação simples é quando o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem [...] coloca-se num plano científico, pois vai além da simples constatação dos fatos, exige um mínimo de controle na obtenção dos dados.

O diário de campo também foi utilizado como instrumento de pesquisa para o registro das informações coletadas durante todo o processo de coleta de dados. Vale considerar a importância do aparelho telefônico nesta pesquisa, pois possibilitou a construção de conhecimentos específicos e definição do universo, da amostra e dos sujeitos, a partir dos diversos contatos diretamente estabelecidos pela pesquisadora com as empresas selecionadas.

O procedimento metodológico utilizado na interpretação dos depoimentos baseou-se na análise do discurso que constituiu em instrumento para a compreensão e para o aprofundamento dos dados.

A análise do discurso foi criada na década de 1960, pelo filósofo francês Michel Pêcheux, como metodologia de análise e interpreta-

ção no campo das ciências sociais. Consiste em proposta de trabalhar a linguagem com objetivo de realizar reflexão geral sobre as condições de produção e apreensão da significação da linguagem nos diferentes campos da ciência social. Minayo (2000, p.211) explica que esse método compreende a forma de trabalhar a linguagem com a finalidade de conseguir realizar análise da significação dos depoimentos dos sujeitos. Segundo Pêcheux, a análise do discurso possui dois princípios básicos:

> [...] O sentido de uma palavra, de uma expressão ou de uma proposição não existe em si mesmo, mas expressa posições ideológicas em jogo no processo sócio-histórico no qual as palavras, as expressões e proposições são produzidas; toda formação discursiva dissimula sua dependência das formações ideológicas. (Minayo, 2000, p.211-212).

A análise do discurso não trata da língua nem da gramática, mas do discurso, palavra que reflete a ideia, o percurso e o movimento, que significa a palavra em movimento. Minayo (2000, p.213) defende que "o discurso é a linguagem em interação." Nesse sentido, a análise do discurso possibilita a compreensão do sujeito falando.

Assim essa metodologia de análise e interpretação permitiu análise crítica, a partir do discurso dos sujeitos, e construção de categorias empíricas que auxiliaram no esclarecimento dos fatores históricos, contextuais e conjunturais que permeiam o objeto de estudo.

Por meio da transcrição das fitas, da palavra escrita, a interpretação do significado dos depoimentos dos sujeitos resultou na compreensão e na explicação das categorias empíricas identificadas a partir da fala dos sujeitos e articuladas à fundamentação teórica construída no presente estudo: A mudança: o medo e a ousadia dos empresários; A incerteza: a sucessão familiar; Modelo de Gestão: inovação de conceitos e práticas; Responsabilidade Social: a cultura da filantropia.

Análise e interpretação dos dados

Nesta etapa da investigação, serão apresentados os resultados da pesquisa obtidos durante todo o processo de coleta de dados. Tendo em vista que o estudo foi realizado seguindo a abordagem quanti-qualitativa, no primeiro momento, a interpretação foi realizada a partir das informações quantitativas seguidas de análise. Nesse sentido, cada contato e cada informação obtida possibilitaram a construção da caracterização do universo empresarial da cidade de Franca.

No segundo momento, a partir da fala dos sujeitos, os dados levantados foram interpretados de forma qualitativa enfatizando os significados de cada depoimento. A finalidade foi recorrer aos depoimentos dos sujeitos para tecer reflexões sobre o perfil dos empresários, da atual estrutura das organizações empresariais familiares da cidade de Franca e a explicação do processo de modernização da gestão dessas empresas.

As narrativas orais, nessa pesquisa, ganham fundamental importância quando consideradas como manifestação e contribuição dos sujeitos envolvidos na construção do conhecimento.

Merece explicar que os depoimentos, durante as entrevistas, consistem em descrição objetiva e clara do desenvolvimento histórico da empresa e a trajetória profissional dos sujeitos inseridos no universo organizacional. Contudo, a objetividade das respostas acrescidas ao conjunto de conhecimentos que foram se acumulando ao longo do processo de pesquisa possibilitou análise e interpretação explicativa do objeto de estudo.

Caracterização do universo empresarial da cidade de Franca

Por meio dos contatos com o Ipes da Uni-Facef visando conseguir dados referentes às empresas privadas situadas na cidade de Franca, algumas informações foram concedidas por este instituto a partir do banco de dados do Ministério do Trabalho e Renda. Esses

dados ofereceram condições de quantificar e classificar as empresas do município de Franca conforme detalha a Tabela 3.

A Tabela 3 demonstra o universo da pesquisa, ou seja, as empresas da cidade de Franca segundo classificação por ramo e por porte. Importante considerar que os dados foram conseguidos em outubro de 2005, porém se referem ao ano de 2003. Entretanto, apesar de vários contatos mantidos com o Ipes da Uni-Facef, até o mês de outubro de 2006, não houve acesso a informações mais recentes.

A partir da tabela a seguir, identificou-se um universo constituído por cinco mil e setenta e cinco empresas, sendo: cinco mil e vinte empresas de pequeno porte, quarenta e oito de médio porte e sete empresas de grande porte.

A classificação por ramo de produção segue a organização do Ministério do Trabalho e Renda. Destacam-se o comércio varejista, o comércio atacadista, a indústria química, a indústria têxtil, a indústria de calçados, a indústria de borracha e couro e empresas de prestação de serviços. Os dados relacionados às empresas prestadoras de serviços foram coletados na Acif, em outubro de 2005.

De acordo com a classificação por ramo, o comércio varejista congrega o maior número de empresas, em seguida, a indústria calçadista. Esses números demonstram que a atividade comercial apresenta-se em expansão na cidade diante de vários fatores sociais e econômicos, resultantes do processo de reestruturação produtiva e administrativa das empresas industriais e que determinam mudanças na distribuição das atividades econômicas da cidade. Outro fator relevante apontado pelos números revela a importância da indústria calçadista na economia da cidade de Franca, considerada o maior centro de produção de sapatos masculinos do país. Em seguida, seguem as empresas prestadoras de serviços, que se destacam pelo número no município e expressam sua importância na complementaridade no processo de produção de calçados, atendendo às necessidades tanto do segmento industrial quanto da população da cidade como um todo.

Na distribuição das empresas por área, destacam-se o comércio (atacadista e varejista) com o maior número de empresas, depois a indústria e, em seguida, as empresas prestadoras de serviços.

Tabela 3 – Empresas da cidade de Franca (classificação por porte e ramo de produção, 2003)

Empresa/Classificação por ramo de produção	***Classificação por porte***			
	Empresas pequeno porte	**Empresas médio porte**	**Empresas grande porte**	**Total**
Comércio varejista	2.502	8	1	2.511
Comércio atacadista	332	2	1	335
Indústria química	72	2	0	74
Indústria têxtil	89	1	0	90
Indústria de calçados	1.356	30	4	1.390
Indústria de borracha e couro	190	5	1	196
Prestadoras de serviços	479	0	0	479
Total geral	5.020	48	7	5.075

Fonte: RAIS/MTE

A classificação dessas empresas por porte revela que a maioria se constitui pelo pequeno porte. As empresas prestadoras de serviços são todas micro e pequenas. A área comercial aparece com apenas doze empresas entre médio e grande portes. A indústria destaca-se com o maior número de empresas de médio e grande portes. Esses dados revelam que a cidade de Franca se caracteriza por ser industrial.

Após vários contatos com os órgãos representativos patronais e dos trabalhadores, visando localizar e identificar as empresas de médio e grande portes, seguindo os critérios para definição do universo, nova tabela foi construída, conforme segue Tabela 4.

No ramo do comércio varejista e atacadista, foi possível identificar as empresas conforme dados coletados no Ipes da Uni-Facef. Através das informações cedidas pela Acif, os números foram confirmados e os nomes das empresas identificados.

No que diz respeito ao ramo de empresas industriais, os números não foram confirmados de acordo com a tabela 3. Esse fato justifica pela trajetória histórica dessas empresas na cidade de Franca que retrata redução de funcionários em algumas, alterando o porte das mesmas.

Segundo dados obtidos pelo Sindicato da Indústria Química (localizado na cidade de Ribeirão Preto/SP), não se conseguiu determinar o número exato das indústrias desse setor na cidade de Franca. No momento da coleta de dados (primeiro trimestre de 2006), o referido sindicato estava passando por um processo de reestruturação e não podia dispor dessas informações. No final desse mesmo ano (2006), houve novos contatos, porém, a entidade representativa não se disponibilizou para mais informações. Assim o que ficou claro diante de contatos informais com profissionais da área foi que a cidade de Franca possui apenas uma empresa química de médio porte, sendo as demais caracterizadas como pequenas.

A partir de contatos com o órgão que representa os trabalhadores da indústria têxtil, não se encontram informações precisas sobre essas empresas. Os dados conseguidos indicam que não existem empresas desse tipo de grande e médio portes, levando em consideração que as indústrias desse ramo possuem pouco mais de dez fun-

Tabela 4 – Empresas privadas da cidade de Franca (grande e médio portes, 2006)

Classificação por ramo de produção	Classificação por porte		
	Empresas médio porte	**Empresas grande porte**	**Total**
Empresas comércio varejista	8	1	9
Empresas comércio atacadista	2	1	3
Empresas indústria química	1	0	1
Empresas indústria têxtil	0	0	0
Empresas indústria de calçados	12	6	18
Empresas indústria de borracha e couro	8	1	9
Total	**31**	**9**	**40**

Fonte: pesquisa de campo realizada pelo pesquisador/2006.

cionários cada. Em Franca, esse setor é difícil de ser analisado devido ao alto grau de informalidade existente. Outro dado identificado foi que essas empresas se caracterizam por "unidades fabris de fundo de quintal".

Por meio de contatos formais com os Sindicatos dos Trabalhadores das Indústrias de Borracha e de Couro da cidade de Franca, através do banco de dados desses órgãos, identificou-se o número total dessas empresas na cidade. Vale observar que os curtumes foram as indústrias pioneiras, ao lado das fábricas de sapatos, no processo de industrialização da cidade, datado do início do século XIX, mas os curtumes não conseguiram superar o desenvolvimento alcançado pela indústria calçadista. Hoje o setor coureiro de Franca está constituído por quinze curtumes, conforme informações do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Artigos de Couro de Franca.

As indústrias de borracha desenvolveram-se no município, no sentido de suprir as empresas de calçados com componentes para a produção de sapatos. Segundo dados coletados junto ao Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Borracha de Franca, o parque industrial está formado por, aproximadamente, quarenta e dois estabelecimentos industriais.

Contatos estabelecidos diretamente com essas empresas favoreceram a oportunidade em classificar o porte de cada uma delas, segundo o número de funcionários. Através dos contatos telefônicos realizados foram identificadas quatro indústrias de borracha de médio porte e uma de grande porte, enquanto se descobriu a existência de quatro curtumes de médio porte e a inexistência de indústrias coureiras de grande porte.

Em relação às empresas calçadistas, através de contatos com o sindicato patronal, constatou-se que existem cento e vinte três fábricas de calçados associadas a esse órgão representativo, sendo doze de médio e seis de grande porte, as demais estão classificadas como pequenas e microempresas. Os dados oferecidos por esse sindicato representam o total das empresas associadas, contudo não expressam o total existente na cidade. Acredita-se, porém, que as principais empresas do ramo estão associadas ao sindicato patronal.

Importante ressaltar que as empresas de calçados de Franca têm origem na década de 1920, considerando que desde o século XVIII a cidade já possuía artesãos que produziam artefatos de couro. Todavia, foram nas décadas de 1950 e 1960 que houve grande avanço industrial do setor calçadista. Essa época marcou a criação de novas indústrias estimuladas pela demanda provocada pela segunda grande guerra e também pelos incentivos dos governos ao processo de desenvolvimento industrial no país.

Atualmente, a cidade conta com poucas empresas criadas nesse período, tendo em vista que, durante o final da década de 1980 e início dos anos 1990, muitas indústrias de calçados (com mais tempo de atuação no mercado) foram desativadas diante do quadro recessivo da economia brasileira que atingiu sobremaneira as indústrias de calçados de Franca.

Tabela 5 – Empresas de comércio varejista (Franca, 2006)

	Médio porte		***Grande porte***	
Comércio varejista	**Originária de Franca**	**Empresa familiar**	**Originária de Franca**	**Empresa familiar**
1	Não		**Sim**	**Sim**
2	**Sim**	**Sim**		
3	Não			
4	Não			
5	Não			
6	Não			
7	Não			
8	**Sim**	**Sim**		

Fonte: investigação de campo realizada pela pesquisadora/2006.

Após vários contatos através de ligações telefônicas mantidas diretamente com as empresas apontadas pelos sindicatos, no sentido de confirmar os dados e a identificação em relação à origem e à organização da gestão familiar, novas informações foram acrescentadas. A seguir, os resultados das buscas realizadas em cada empresa distribuídos por ramo de produção.

A Tabela 5 demonstra que apenas duas empresas do comércio varejista de médio porte são originárias de Franca e empresa familiar, as demais são de outras localidades, ou seja, essas empresas na cidade de Franca são filiais. Expressa também que a única empresa de grande porte é originária da cidade de Franca e se caracteriza pela gestão familiar.

Tabela 6 – Empresas de comércio atacadista (Franca, 2006)

	Médio porte		***Grande porte***	
Comércio atacadista	**Originária de Franca**	**Empresa familiar**	**Originária de Franca**	**Empresa familiar**
1	**Sim**	**Sim**	**Sim**	**Sim**
2	Não	Sim		

Fonte: investigação de campo realizada pela pesquisadora/2006.

A Tabela 6 apresenta as empresas do comércio atacadista, sendo que uma de médio porte é originária da cidade de Franca e possui gestão familiar. A segunda empresa, de médio porte, é filial de outra localidade. A empresa de grande porte também é de origem de Franca e se caracteriza pela gestão familiar.

Importante explicar que a empresa 1 de médio porte do comércio atacadista é a mesma empresa 2 de comércio varejista e a empresa 1 de grande porte do comércio atacadista é a mesma empresa 1 de grande porte de comércio varejista. Isso significa que ambas as empresas se destacam no desenvolvimento de atividades nos ramos atacadista e varejista.

Em relação ao ramo da indústria química confirmou-se que a única empresa existente de médio porte é de origem da cidade de Franca e possui gestão familiar.

Tabela 7 – Empresas da indústria química (Franca, 2006)

	Médio porte		***Grande porte***	
Indústria química	**Originária de Franca**	**Empresa familiar**	**Originária de Franca**	**Empresa familiar**
1	**Sim**	**Sim**	——	——

Fonte: investigação de campo realizada pela pesquisadora/2006.

Tabela 8 – Empresas da Indústria Calçadista (Franca, 2006)

	Médio porte		***Grande porte***	
Indústria calçadista	**Originária de Franca**	**Empresa familiar**	**Originária de Franca**	**Empresa familiar**
1	Sim	Não	**Sim**	**Sim**
2	Sim	Não	Sim	Não
3	Sim	Não	**Sim**	**Sim**
4	Não	Não	Sim	Não
5	Sim	Não	Sim	Não
6	Sim	Não	Sim	Não
7	**Sim**	**Sim**		
8	Sim	Não		
9	**Sim**	**Sim**		
10	Sim	Não		
11	Sim	Não		
12	**Sim**	**Sim**		

Fonte: investigação de campo realizada pela pesquisadora/2006.

Entre as dezoito empresas da indústria calçadista selecionadas, apenas uma não é de origem da cidade de Franca. No conjunto das doze consideradas como de porte médio, três foram caracterizadas como empresa familiar e entre as seis de grande porte apenas duas se destacam pela gestão familiar.

Tabela 9 – Empresas da indústria de borracha e de couro (Franca, 2006)

Indústria de borracha e de couro	*Médio porte*		*Grande porte*	
	Originária de Franca	**Empresa familiar**	**Originária de Franca**	**Empresa familiar**
1	Não	Não	**Sim**	**Sim**
2	**Sim**	**Sim**		
3	Sim	Não		
4	Sim	Não		
5	**Sim**	**Sim**		
6	Sim	Não		
7	**Sim**	**Sim**		
8	Sim	Não		

Fonte: investigação de campo realizada pela pesquisadora/2006.

Observa-se, a partir da tabela acima, que das oito empresas apontadas como de médio porte uma é filial de empresa localizada no sul do país e as demais são todas de origem da cidade de Franca. Entre elas apenas três possuem gestão familiar. Duas são indústrias de fabricação de couro e uma de fabricação de borracha. A única empresa de grande porte existente na cidade é do ramo de borracha, originou-se na cidade de Franca e se caracteriza por gestão familiar.

Diante do exposto, merece refletir que as organizações empresariais ligadas ao comércio, de médio e grande portes, situadas na cidade de Franca, na maioria, são filiais de empresas de outras cidades.

Tabela 10 – Amostra do universo da investigação

Classificação por ramo de produção	***Classificação por porte***		
	Empresas médio porte	**Empresas grande porte**	**Total**
Empresas comércio varejista	2	1	3
Empresas comércio atacadista	1	1	2
Empresas indústria química	1	0	1
Empresas indústria têxtil	0	0	0
Empresas indústria de calçados	3	2	5
Empresas indústria de borracha e couro	3	1	4
Total	**10**	**5**	**15**

Fonte: investigação de campo realizada pela pesquisadora/2006.

As três empresas apontadas no universo deste estudo refletem a dedicação, a persistência, o empenho e a tradição de cidadãos francanos. Por outro lado, tornou-se evidente que o parque industrial da cidade de Franca, na grande maioria, está formado por organizações empresariais originárias dessa cidade. Esse fato demonstra o espírito empreendedor dos habitantes do município inspirados na tradicional fabricação de calçados e artigos de couro, que se desenvolveram ao longo de sua história. Mediante todas as informações coletadas ficou entendido que o desenvolvimento das indústrias de calçados influenciou o aparecimento e o crescimento das indústrias que abastecem a produção de sapatos e determinam o desenvolvimento do comércio e das atividades de prestação de serviços essenciais à população e às organizações empresariais. A trajetória do desenvolvimento do complexo empresarial de Franca representa preocupação desse setor em responder às necessidades de sobrevivência dos habitantes da cidade, da região e também do país, pois essas organizações empresariais, originárias da cidade, por cidadãos francanos, desempenham funções sociais importantes na vida das pessoas.

Após todos os contatos estabelecidos pela pesquisadora e o conhecimento adquirido através da leitura apurada da literatura pertinente para a realização da pesquisa, a amostra do universo do estudo ficou definida conforme a tabela abaixo.

A amostra ficou assim composta:

- 5 empresas de grande porte, sendo uma do comércio varejista, uma do comércio atacadista, duas da indústria de calçados e uma da indústria de borracha.
- 10 empresas de médio porte, sendo duas do comércio varejista, uma do comércio atacadista, uma da indústria química, três da indústria de calçados, duas da indústria de couro e uma da indústria de borracha.
- Todas as empresas estão localizadas no município de Franca, foram fundadas nessa cidade e se caracterizam pela gestão do tipo familiar.

No momento da definição dos sujeitos, verificaram-se alterações no universo empresarial da cidade de Franca apresentando algumas mudanças significativas relacionadas ao processo produtivo.

Entre as empresas calçadistas, houve redução de duas empresas de médio porte e uma de grande porte. A indústria de médio porte (identificada pelo número 7 – Tabela 8) transferiu-se para uma cidade localizada na Região Nordeste do país. A empresa (identificada pelo número 12 – Tabela 8) passava por processo de reestruturação e sua produção foi desativada. A empresa de grande porte (identificada pelo número 3 – Tabela 8), reconhecida mundialmente e considerada como liderança em produção e tecnologia nesse setor, estava em processo judicial denominado "Recuperação Judicial" e, no aguardo de decisão do setor judiciário, encontrava-se totalmente desativada. Vale ressaltar que as duas últimas empresas citadas, no ano de 2000, eram consideradas destaque de maior produção de sapatos masculinos couro do país, enquanto que o Brasil era o terceiro colocado no *ranking* de produtores mundiais de calçados. (Gorini; Correa; Silva, 2000, p.2).

Interessante observar que as empresas do setor calçadista de Franca vêm enfrentando situação de crise e de dificuldades desde o início da década de 1990, várias medidas foram e vêm sendo tomadas no sentido de sobrevivência nos mercados interno e externo. Contudo, a cada ano, a cidade assiste à diminuição e, mesmo, à desativação de suas indústrias de sapatos em consequência da situação de crise econômica, política e social do país.

A indústria do setor químico selecionada para a pesquisa (identificada pelo número 1 – Tabela 7) faz parte de um grupo empresarial existente em Franca que contempla várias outras empresas na cidade. Esse grupo compreende também a empresa do setor de borracha selecionada na amostra deste estudo. Assim, a pesquisadora decidiu por selecionar apenas uma das unidades para compor a amostra do estudo e um representante do grupo empresarial como sujeito da investigação.

Outro fato ocorreu com a empresa do setor de borracha (identificada pelo número 2 – Tabela 9) que também faz parte de um grupo

empresarial compreendendo a empresa do setor calçadista (identificada pelo número 3 – Tabela 8). Essa última foi eliminada da amostra do estudo em decorrência dos problemas apresentados e a empresa de borracha também foi suprimida por pertencer ao mesmo grupo empresarial. Merece explicar que essa decisão partiu da própria diretoria da organização e esclarecida pelo telefone e por e-mail à pesquisadora.

Em relação às indústrias do ramo de fabricação de couro verificou-se que a empresa (número 7 da Tabela 9) sofreu diminuição de mão de obra passando de médio a pequeno porte. Dessa forma, não se enquadrou nos critérios estabelecidos nesta pesquisa. Outra empresa desse mesmo ramo (número 5 da Tabela 9) não se prontificou para participar da pesquisa, alegando excesso de trabalho e falta de tempo para a entrevista.

A partir dos contatos com as empresas comerciais verificou-se que uma delas (número 2 da Tabela 5) também não se disponibilizou em oferecer depoimentos sobre a empresa, considerando que a mesma estava passando por processo sucessório.

Após todos os fatos citados, a amostra do universo e os sujeitos ficaram definidos conforme segue na tabela abaixo.

Tabela 11 – Amostra do universo e sujeitos da investigação

Identificação da empresa	*Ramo*	*Porte*	*Sujeito*
1	Comércio atacadista e varejista	Grande	A
2	Comércio varejista	Médio	B
3	Indústria borracha	Grande	C
4	Indústria calçadista	Médio	D
5	Indústria calçadista	Grande	E

Fonte: investigação de campo realizada pela pesquisadora/2007.

Tabela 12 – Perfil dos sujeitos da investigação, 2007

Identificação	***Idade***	***Escolaridade***	***Tempo de atuação na empresa***	***Cargo/Função***	***Grau de parentesco com o fundador***
A	44	Superior completo/Serviço Social	22 anos	Diretor de Recursos Humanos	Profissional contratado
B	42	Superior completo/Engenheiro Civil	19 anos	Sócio-Gerente	Filho
C	50	Superior completo/Administração	24 anos	Sócio-Conselheiro	Neto
D	60	Superior completo/Economia	39 anos	Sócio-Gerente	Filho
E	53	Superior completo/Licenciatura em Matemática	Aproximadamente 22 anos	Sócio-Gerente	Filha

Fonte: investigação de campo realizada pela pesquisadora/2007.

Através da amostra do universo, a pesquisa ficou composta de cinco empresas familiares originárias da cidade de Franca, caracterizadas pelos portes grande e médio e classificadas nos ramos industrial e comercial. A partir de então foram identificados cinco sujeitos, sendo quatro empresários e um executivo profissional.

As análises que se seguem expressam a fala dos sujeitos.

Perfil dos sujeitos

Os sujeitos dessa investigação foram identificados pelas letras do alfabeto: A, B, C, D e E. Os depoimentos registrados nas análises serão sempre reconhecidos pela identificação do sujeito. Vale destacar que dois dos sujeitos são do sexo feminino e três do sexo masculino. Percebe que as mulheres estão assumindo posição de comando nas empresas, tendo em vista que os fundadores priorizam a escolha pelos filhos e mesmo pelos genros em detrimento das filhas. Contudo, as conquistas das mulheres na sociedade contemporânea vêm trazendo mudanças na cultura organizacional, possibilitando oportunidades no mundo dos negócios. Em um depoimento ficou clara a opção do fundador pelos homens no comando da empresa.

> No momento que meu pai ficou sozinho quando separou a sociedade dos irmãos, ele teve a necessidade de ter novas pessoas na empresa. E ele fez a opção de trabalhar com outros familiares. No caso era eu quem já trabalhava na empresa e [...] ele trouxe os dois genros para ocupar espaço na organização. Essa opção foi questão de dar oportunidade aos genros de se associarem a uma necessidade da empresa, em novas pessoas na administração do negócio. (B).

A Tabela 12 demonstra que os sujeitos encontram-se na faixa etária entre 42 e 60 anos de idade. Observa-se que a idade é proporcional ao tempo de atuação na empresa, ou seja, o mais jovem possui menor tempo de trabalho e o mais idoso congrega maior tempo de experiência e dedicação à empresa. Essa relação entre idade e tempo de atuação na empresa revela acúmulo de experiência, de inte-

resse e de dedicação pelos negócios, maturidade, realização pessoal e profissional.

Todos os sujeitos possuem formação em curso superior completo em diferentes áreas do conhecimento. Nota-se que apenas um dos sujeitos optou pela formação na área das ciências exatas (engenharia civil) e, os demais, cursos ligados às ciências humanas e sociais. A partir dos depoimentos, houve a percepção de que apenas os sujeitos B e D nunca trabalharam diretamente na profissão de sua formação acadêmica, pois foram inseridos na empresa familiar com o propósito de conhecer o negócio e os processos, técnicas e procedimentos de trabalho a fim de seguir a carreira de sucessor na gestão empresarial. Ambos foram preparados ao longo do tempo e dentro da própria empresa para assumir o comando dos negócios da família considerando algumas particularidades.

O sujeito A, apesar de não ser sucessor, mas executivo contratado, iniciou suas atividades profissionais na própria empresa em questão, a qual lhe possibilitou crescimento e desenvolvimento de carreira profissional.

Os relatos abaixo revelam a realidade.

> [...] em 1988 eu me formei, e eu nunca tinha trabalhado. Minha formação acadêmica é Engenharia Civil, me formei na USP de São Carlos. Interessante que eu estava saindo da faculdade e estava praticamente com emprego acertado [...] estava acertando minha ida para Furnas, junto com outros companheiros. [...] Mas aí meu pai me convidou para vir trabalhar com ele. [...] A administração da empresa era ele, o irmão e o sobrinho. E em janeiro de 1989 eu comecei a trabalhar aqui. Apesar de que eu já tinha feito alguns cursos de conhecimento específico para concessionária, porque a Volkswagen fornece esse tipo de treinamento, inclusive para sucessores. Cursos de administração, de vendas, na área de marketing, para a área de comando e para a parte de sucessão. E, quando eu vim para cá, comecei a aprender. Trabalhei em todos os departamentos. Nunca tive uma função específica. Trabalhei sempre agregado a alguém para aprender. [...] Então passei a trabalhar sempre em conjunto com outras pessoas, com outros funcionários, aprendendo. [...] E, logo depois de um ano na empresa, me foi delegada a primeira fun-

ção específica, trabalhar na área financeira, na área de movimentação bancária. Então comecei a ser a pessoa que fazia as definições em relação às movimentações bancárias. (B).

Meu pai fundou a fábrica. Ele teve a iniciativa de fundar a empresa. Ele conseguiu dinheiro emprestado e começou [...] isso foi em 1968. [...] Nessa época eu já tinha vinte e um anos, e nós como filhos, garotos, adolescentes ainda entramos para trabalhar junto com o pai. [...] Eu trabalhei na área financeira, cuidando de vendas, trabalhei na área produtiva, de um modo geral eu fazia de tudo, mas cuidava da parte financeira. [...]. Nós éramos todos sócios, nós éramos sete irmãos mais o meu pai [...] mas a gente entende que quem fundou a empresa foi meu pai. [...] Então, hoje, somos quatro no comando e meu pai está afastado da empresa, hoje ele está com oitenta e dois anos. Ele vem, olha, mas não procura saber de nada [...] ele nem está preocupado, ele confia nos filhos [...]. [...] Acho que sou um batalhador. Quando começamos com a empresa eu só tinha o primeiro grau e [...] quando tinha vinte e sete anos resolvi voltar para a escola. Fiz o supletivo e depois prestei o vestibular, podia fazer Economia ou Administração de Empresas, mas gostei e acabei fazendo Economia. (D).

Eu entrei na empresa assim que me formei na Unesp/Franca, eu fiz Serviço Social. Naquela época, 1985, eu fui contratada pela empresa para estruturar toda a área de benefícios e cuidar da área social. De todo o processo de assistência aos funcionários, de todo o trabalho de promoção humana. Com o desenvolvimento da empresa [...] eu fui uma pessoa que busquei o tempo todo, me profissionalizei, capacitei, fiz vários cursos, fiz faculdade de Direito, participei de congressos, me formei em Psicodrama e tudo isso me permitiu, alguns anos depois, assumir a gestão de Recursos Humanos como um todo, inclusive a parte da folha de pagamento, departamento de pessoal. Fui assumindo nova área, aí eu saí da área social e agreguei outras funções: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, planejamento estratégico, comunicação interna, cargos e salários. [...] Ao longo desses vinte e dois anos de carreira na empresa, eu ampliei a minha área de atuação e minha capacidade de enxergar a área de Recursos Humanos como um todo. Tenho uma visão mais estratégica e também estou sendo a guardiã realmente dos

> valores e da cultura da empresa, que acho ser uma das grandes missões da área de RH hoje. (A).

No primeiro relato, o empresário-sucessor entrou para a empresa quando esta estava em pleno funcionamento e desenvolvimento. Já contava com estrutura sólida construída pela sociedade do pai com os tios. Assim o sucessor foi inserido no contexto empresarial para ser preparado. Através do segundo relato, compreende-se que o sucessor participou da criação e acompanhou todos os ciclos de desenvolvimento da empresa. Foi sujeito, junto com o fundador, da construção e da evolução do negócio, atuando e desempenhando todas as funções existentes dentro da organização empresarial.

Vale ressaltar que os dois primeiros relatos revelam o empenho do fundador na preparação do filho para o negócio e o interesse e a disponibilidade do sucessor em adquirir conhecimentos e experiências para exercer o comando da empresa familiar. Torna-se evidente a importância da preparação do sucessor através da experiência no trabalho, do acompanhamento de todas as atividades operacionais e administrativas, como também do controle e da supervisão. Esse percurso possibilitou o desenvolvimento da carreira de empresário.

Também o sujeito A passou por processo de preparação, de treinamento e de qualificação continuada, o que lhe permitiu o desenvolvimento profissional, o crescimento dentro da organização e a sua posição de diretora da empresa.

Os sujeitos C e E tiveram oportunidades de desenvolver experiência profissional fora da empresa, na área específica de formação acadêmica. Os depoimentos a seguir evidenciam essa afirmação:

> Fiz graduação em Administração de Empresas. Fiz um monte de cursos de RH, gestão de negócios, gestão empresarial, gestão administrativa. [...] Estudei em São Paulo e depois trabalhei em São Paulo. Trabalhei em um escritório de advocacia empresarial durante muitos anos e, em 1983, é que vim definitivamente para Franca. No final de 1983, eu comecei como chefe de Recursos Humanos e depois fui subgerente de RH, depois fui para a área administrativa. Fui gerente de divisão,

trabalhei em várias unidades da empresa. Depois vim para a gerência administrativa e depois fui para a *holding*. Fiquei na área administrativa como diretor-administrativo por um tempo e depois, em 2000 e 2001, passei definitivamente para o Conselho. (C).

Eu sou a única filha e a caçula. [...] Eu já era casada e já tinha tido os meus filhos todos, eu engressei no quadro da empresa, foi na área de informática, porque naquela época, em 1985, a empresa adquiriu um computador. [...] Antes o trabalho de processamento de dados era feito fora da empresa e consideraram importante integrar na atividade da empresa e montaram um centro de processamento de dados (CPD). [...] Então o papai falou que precisava de alguém para tomar conta do CPD, e me lançaram o desafio. [...] Eu era professora de matemática, eu me formei e tinha cadeira, lecionava matemática na escola. [...] Então eu comecei na área de informática, passei a aprender, eu entrei na área de operação e fiquei uma temporada. Depois fui fazer cursos de programação, fui me especializando. Fui crescendo no setor de informática e na empresa. Quando meu tio faleceu, ele ajudava meu pai na área financeiro-administrativa. [...] Então entrei na área administrativo-financeira, junto com meu pai. Trabalhei junto com ele uma temporada muito boa e aprendi muito com ele. E sempre tendo por base que você tem que ter conhecimento prático, mas também acadêmico, então eu procurei fazer um curso de especialização na área administrativa. [...] E aí meu pai faleceu, faz quatro anos que ele faleceu, então faz quatro anos que eu estou gerenciando a área administrativo-financeira sozinha. (E).

Vale considerar que a experiência profissional anterior ao trabalho desenvolvido na empresa contribuiu para facilitar a compreensão da estrutura organizacional, os mecanismos de poder e da hierarquia existente, como também para garantir melhor desempenho de suas funções na organização familiar.

Interessante que, mesmo tendo experiência profissional anterior, todos os empresários foram submetidos a um processo de aprendizado através do trabalho cotidiano em áreas e funções diferentes dentro da empresa, com outros funcionários, visando adquirir e ampliar conhecimentos específicos da organização empresarial familiar e do ne-

gócio. Importante ressaltar que a busca pelo aperfeiçoamento profissional dentro da empresa também se deu por meio de cursos acadêmicos, de especialização na área administrativa empresarial, imprescindível para complementação do conhecimento profissional. Esse fato demonstra a preocupação dos fundadores e sucessores na importância da profissionalização dos membros da família para assumir o comando da gestão empresarial. Ficou claro que esses empresários possuem consciência de que o sucesso da organização depende da experiência em gestão, da visão interada do conjunto do processo produtivo e do conhecimento advindo de diversas áreas, como economia, direito, estatística, gestão empresarial, mercado e outras.

O cargo e a função que os sujeitos exercem estão relacionados ao nível de complexidade da estrutura organizacional e ao porte da empresa. Nas empresas identificadas como 1 e 3, classificadas pelo porte grande e reconhecidas por uma estrutura organizacional complexa, que foi sendo construída através da busca pela modernização, conseguiram efetivar a profissionalização dos cargos de direção e execução. Assim o sujeito A se destaca como diretor de Recursos Humanos, pois é um profissional que foi contratado e preparado para dirigir e executar. O sujeito C ocupa a posição de membro do Conselho Administrativo, pois é membro da família (neto do fundador) e participa da atuação em nível estratégico.

Os sujeitos B, D e E ocupam cargo de sócio-gerente, pois efetivamente são os proprietários sócios da empresa e conciliam funções estratégicas, executivas e operacionais. Haja vista que uma das respectivas empresas, de grande porte, está, aos poucos, iniciando o processo de profissionalização da gestão, mas os sócios ainda continuam no comando.

> A empresa hoje está se profissionalizando, então eu diria que é uma empresa familiar, porque quem detém as ações é a família. Mas a família está na área operacional e executiva da empresa. [...] Profissionalizamos a área de produção, área de Recursos Humanos e, recentemente, a área comercial. Eu estou na área administrativo-financeira, meu irmão é o diretor-presidente [...]. (E).

Foi observado entre os empresários que a profissionalização da gestão torna-se cada vez mais importante no mundo dos negócios, porém, representa aumento de custo, o que inviabiliza a contratação de profissionais. Um dos entrevistados deixou claro que a atual situação das empresas calçadistas, diante da concorrência internacional acirrada principalmente pelos produtos chineses, não proporciona condições financeiras para a inserção de profissionais experientes na direção e na operacionalização. Nesse caso, o proprietário precisa ter domínio do saber e do fazer.

> Nós pensamos em ser donos ou proprietários e também administradores da empresa. [...] É mais fácil contratar um profissional para administrar o negócio, pois você contrata uma pessoa experiente. Quando você vai administrar, você leva um tempo para se treinar, para aprender. [...] Mas a indústria de calçados é uma indústria muito difícil de administrar [...] você tem que ser de tudo. Não adianta ser uma coisa só. Se você contratar pessoal para fazer tudo, ela fica insustentável economicamente. Eu estou na área comercial, no custo, no planejamento, na administração do pessoal, cuido da área de pessoal. Está vendo como a gente é? A gente tem que ser tudo um pouquinho. (D).

Notou-se também que a opção por não profissionalizar os cargos de direção e execução foi resultado da decisão do fundador, partindo de seus princípios e da cultura familiar. E, mesmo depois do processo de sucessão, quando o comando da gestão foi passado para a segunda geração, a presença e participação dos sócios nas funções gerenciais e executivas predominam, revelando a tradição e absorção da cultural organizacional anterior. O depoimento abaixo revela a posição do fundador no momento de inserir os familiares na empresa.

> Ele fez a opção de trabalhar com outros familiares [...] Porque a gente poderia ir para o mercado e contratar profissionais ou partir para esse tipo de solução. Então ele preferiu essa solução. Aí com essa alteração [...] ele ainda praticando a liderança dele de forma indiscutível. Durante bastante tempo a empresa viveu dessa forma. Onde o fundador tinha na mão dele a palavra final [...]. Hoje, nós estamos estruturados basica-

> mente com duas pessoas administrando, que sou eu que cuido da administração geral, parte financeira e parte comercial de veículo. O outro cuida da parte de peças e oficina. [...] (B).

As empresas de médio porte se caracterizam pelo menor número de funcionários e, ao mesmo tempo, com níveis hierárquicos e de empreendimento mais simplificados que grupos de corporações estruturados por um conjunto de negócios. Assim as organizações de médio porte consideram que a profissionalização da estrutura organizacional ainda não seja exequível, levando em consideração o tamanho das estruturas e pelas condições de fragilidade que se encontram no mercado.

Outro aspecto relevante observado entre os sujeitos da investigação é a dedicação dos empresários e dos executivos na vida da organização através da representatividade de classe. Alguns manifestaram participação ativa em diretoria e conselho do sindicato patronal, da Ciesp e do Senai. Essa atuação demonstra o interesse e a responsabilidade dos empresários em buscar inovações, soluções para problemas; espaço para troca de experiências, para refletir sobre as tendências do mercado, sobre as dificuldades do setor e das mudanças no mundo dos negócios, além de se fortalecerem enquanto grupo.

> [...] eu faço parte do conselho do Senai, do sindicato, do conselho da Ciesp, eu sou do conselho estratégico e do conselho de representantes. [...]. (C).

> [...] Eu faço parte do conselho do sindicato, faço parte do conselho da Ciesp, sou o 2° tesoureiro do sindicato e estou sendo convidado para fazer parte do conselho da Cooperativa da Indústria que está relacionada com a Ciesp. Eu brinco com o pessoal e falo: vai me colocando [...] ontem eu tive reunião das 9 às 11 e das 18 às 19 horas, mas é bom, eu acho que é um aprendizado. (D).

Pelo relato dos sujeitos os empresários e executivos, independentemente da formação profissional, do tipo do negócio que gerenciam,

do tamanho da estrutura na qual estão inseridos, da função e do cargo que ocupam na empresa e da idade que possuem, se caracterizam por um perfil peculiar. São empreendedores com reconhecidas qualidades: destacam pela liderança, combinando ampla visão do negócio com experiência prática e capacidade para gerenciar as relações interpessoais; pela dedicação ao trabalho, possuem jornada totalmente preenchida por compromissos profissionais, dentro e fora da empresa; pela busca contínua para o progresso, através da persistência em encontrar soluções e caminhos ao sucesso organizacional.

Caracterização das empresas familiares da cidade de Franca

A tabela a seguir demonstra as principais características das empresas investigadas e identifica cada uma através de números ordinais, 1, 2, 3, 4 e 5.

A amostra da investigação representa o conjunto empresarial da cidade de Franca destacando as principais atividades econômicas desse município, a indústria e o comércio. Entre as empresas de produção prevalece o setor de calçados seguindo o de borracha, indústria correlata ao calçados; no ramo comercial destacam o atacado e o varejo.

Os resultados dessa pesquisa contradizem a compreensão elaborada pelo senso comum de que a maioria das empresas da cidade de Franca se caracteriza pela gestão do tipo familiar. Levando em consideração os dados teóricos conceituais sobre gestão familiar e as informações adequadas à investigação, percebe-se que entre as empresas de grande e médio portes da cidade de Franca, que estão em processo normal de produção e funcionamento, são precisamente poucas as que realmente se caracterizam pela gestão familiar.

Entre as empresas investigadas, apenas a empresa 3 está passando pela terceira geração da gestão familiar, ou seja, atualmente o controle e a administração da organização estão sob responsabilidade dos netos do fundador. Por outro lado, as demais empresas perten-

Tabela 13 – Caracterização das empresas familiares da cidade de Franca, 2007

Identificação da empresa	*Fundação*	*Ramo*	*Atividade*	*Porte*	*Número de funcionários*
1	1957	Comércio	Atacadista/varejista geral	Grande	9.874
2	1960	Comércio	Varejista/automóveis	Médio	92
3	1947	Indústria	Produção de borracha	Grande	1.800
4	1968	Indústria	Produção de calçados	Médio	100
5	1945	Indústria	Produção de calçados	Grande	1.600

Fonte: investigação de campo realizada pela pesquisadora/2007.

centes à amostra da presente investigação estão sendo geridas pela segunda geração. Isso significa que os filhos dos fundadores estão no comando da gestão empresarial.

> Então, nessa época (década de 1980), a empresa precisava se estruturar e tirar os donos do negócio. Criaram um conselho de administração, todos foram para o conselho. E só ficou na direção uma pessoa da família, que foi a pessoa que se preparou para assumir a gestão da empresa. Ela conhecia a empresa profundamente, tinha muita visão de futuro [...] Nessa fase, nós tínhamos uma segunda geração já começando a atuar em postos de comando da família. (A).

> Até que em um determinado momento que ele (meu pai) achou que estava na hora de começar a passar a bola. E à medida que o tempo foi passando ele foi se afastando, até chegar um momento em que ele não participava mais, ele parou de participar da empresa. [...] Ele ainda está aqui quase todos os dias, mas ele não cuida do negócio. (B).

> Somos todos primos, de uma mesma família. A primeira geração foi do meu avô, a segunda foi do papai e dos meus tios, e nós somos a terceira geração e já estamos partindo para a quarta geração. (C).

> Nós somos em quatro irmãos que assumimos e trabalhamos na empresa [...] e meu pai, hoje com oitenta e dois anos, ele vem e olha, mas não procura saber de nada. (D).

> [...] Faz quatro anos que meu pai faleceu, então faz quatro anos que assumi a área financeira, sozinha. E meu irmão assumiu a presidência da empresa. (E).

O processo de sucessão da empresa familiar foi realizado de forma gradativa, ao longo de vários anos com dedicação e preparação, tanto dos sucessores quanto do fundador. Contudo, a percepção é que o comando da empresa só foi passado definitivamente aos sucessores diante da morte ou da idade avançada do fundador. Nesse sentido, surgiu a necessidade de transferência da gestão empresarial do fundador para seus sucessores. Essa situação demonstra o apego

do proprietário fundador aos negócios e sua disposição total ao trabalho que, muitas vezes, se caracteriza por liderança autoritária.

Outro dado importante observado entre as empresas familiares foi que uma delas, durante o processo de reestruturação produtiva e administrativa, na busca pela competitividade no mercado e respeitando a demanda pelo crescimento, assumiu a abertura aos investimentos, tornando-se empresa de sociedade anônima. Houve investimento financeiro de um grupo estrangeiro que assumiu 12,5% das ações do grupo empresarial. Apesar disso, a família permaneceu com a maior parte das ações e continua com o comando da gestão.

Assim, das cinco empresas investigadas, uma se constitui juridicamente em sociedade anônima e as demais são reconhecidas legalmente como sociedade limitada. Entre as três de grande porte, duas são constituídas por *holding* que congregam um conjunto de negócios e a outra está formada por um grupo empresarial menor. As duas empresas de médio porte consistem em organização única.

Os dados da Tabela 13 revelam a idade das empresas familiares, variando entre sessenta e dois anos a trinta e nove anos.

Essas empresas foram fundadas entre os anos de 1945 e 1968, por cidadãos francanos, empreendedores e persistentes que iniciaram atividades econômicas de pequeno porte e, aos poucos, foram incluindo membros da família na execução de tarefas e expandindo seus negócios. O proprietário era quem comandava, planejava, dirigia e, às vezes, até executava as operações. Ao longo da trajetória da empresa, o fundador conseguiu acumular conhecimentos sobre a atividade e o negócio. Essa realidade contribuiu para o crescimento e desenvolvimento dessas organizações, tornando-se importantes na vida da cidade, da região e do país.

> E a empresa era estritamente familiar, comandada pelos donos, então eram os fundadores que comandavam os negócios, e foram agregando algumas pessoas da família, mas a empresa era muito pequena e vivia com dificuldades para enfrentar o próprio mercado, a concorrência de empresas que já eram regionais na época. Era uma questão bem focada e centralizada nos donos da empresa. (A).

> Em 1944, o vovô tinha um irmão que tinha um curtume. Ele falava que o setor de calçados em Franca ia pegar. [...]. E o vovô leu numa revista que nos Estados Unidos tinha um salto de borracha da Goodyear que era um sucesso, não fazia barulho, era antiderrapante e macio. Na época, os saltos de sapatos aqui em Franca, no Brasil, eram feitos de raspas de madeira ou com raspas de couro. Mas por mais que você cortasse a madeira ou a fatia de couro, por mais certinho que fosse sempre dava uma diferença entre um salto e o outro. Aí o vovô falou, se eu conseguir fazer isso vai ser uma revolução. Além de ser um salto mais padronizado, será mais macio e fácil de colocar. Aí ele começou a procurar com uns italianos que ele conhecia em São Paulo, e foi daqui e dali e, em 1947, ele montou a manufatureira de borracha Amazonas. Ele começou devagarzinho, e a empresa foi crescendo e aos poucos ele foi agregando seus filhos no trabalho da empresa. [...] E nos anos 1970 foi a grande explosão da empresa. Ela cresceu muito [...]. (C).

> Meu pai tinha outros quatro irmãos e eles já tinham negócios juntos. Então eles começaram a engessar negócios de automóveis. Na época que isso ainda era muito no começo, nem existiam agências. Era do tipo assim, que você ia até São Paulo e ia à fabrica de automóvel e comprava alguma coisa lá, trazia para cá e aqui era feito um comércio, na praça Barão. E aí, como eles tinham esse histórico de trabalhar com veículos, eles tiveram algumas agências. Até que em um determinado momento eles resolveram entrar na marca Volkswagen, sempre os cinco irmãos juntos. [...] Eles compraram a revenda em Fernandópolis, depois foi a de Mococa e nesse meio tempo foi comprando aqui em Franca. Quando se comprou a agência em Franca, por ser um negócio maior, concentrou quatro irmãos trabalhando aqui. (B).

> A empresa está com 62 anos. Ela foi fundada durante a guerra de 1945, pelo meu pai. Ele era contador do Calçados Samello, e aí ele percebeu uma oportunidade de comprar algumas máquinas e começar a atividade dele. Ele começou essa atividade ao longo do tempo e que ele foi se envolvendo. Ele trouxe então um irmão, alguns irmãos para trabalhar com ele e depois os filhos. (E).

Relacionando o tempo de vida das empresas com o tamanho, observa-se que as três de grande porte são também as mais antigas,

enquanto as duas mais jovens são exatamente as de porte médio. O tempo de atuação e experiência no mercado dessas organizações contribuem para determinar o tamanho da estrutura e dos resultados da mesma. Outra observação é que as duas empresas mais antigas são do ramo de produção, sendo indústria de calçados e de borracha. Essas empresas surgiram durante os anos pós-guerra (1945 e 1947), momento de impulso da industrialização no Brasil e que estimulou a ampliação do parque industrial da cidade de Franca. Importante salientar que a fábrica de borracha foi criada com a preocupação de melhor atender à demanda do setor calçadista.

As duas empresas comerciais foram criadas entre os anos de 1957 e 1960, período de acelerado desenvolvimento econômico do país e que refletiu em momento propício para a implantação e crescimento de organizações empresariais. Percebe-se também que na cidade de Franca, nessa fase, já havia um significativo conjunto populacional formado pelos trabalhadores das indústrias, capaz de aquecer o comércio local.

Por outro lado, uma das empresas do ramo de produção de calçados foi criada em pleno regime militar (1968). Nota-se que, nesse período, a política econômica do país se caracterizava pela intervenção governamental na economia, o que contribuiu para a expansão da empresa privada. Assim as empresas da cidade de Franca também foram motivadas e impulsionadas pelas políticas governamentais que visavam ao crescimento econômico do país.

As datas de fundação das empresas expressam que essas organizações foram fundadas em períodos em que os governos brasileiros criaram políticas econômicas de estímulo ao desenvolvimento industrial no país. Significa também que, durante o processo de desenvolvimento, passaram por diferentes etapas que ficaram marcadas pelo crescimento, por demanda de maior produtividade, implementação de tecnologia, de dificuldades e ajustes. Tiveram momentos de expansão e crescimento, mas, por outro lado, conviveram com épocas de crise estrutural. Foram obrigadas a se adaptarem às diversas políticas econômicas formuladas pelos governos, atingidas pela abertura do mercado e expostas à concorrência internacio-

nal. Contudo, estão superando as dificuldades e desafios impostos pelo processo de globalização da economia e se destacam como protagonistas do crescimento econômico local e regional.

Diante da trajetória de vida dessas empresas, apesar das dificuldades e dos desafios, apresentam-se na atualidade com estrutura sólida nos mercados interno e externo.

Até os anos de 1980, essas empresas cresceram e se desenvolveram no tamanho e na complexidade das estruturas organizacionais, em relação ao número de funcionários, à produtividade e pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Essas organizações empresariais, já na década de 1980, iniciaram, de forma mais tímida, o processo de reestruturação administrativa e produtiva, diante de mudanças aparentes na realidade brasileira e mundial que trouxeram reflexos diretos à vida empresarial.

A preocupação de sobrevivência no mercado existe e, por isso, buscavam novas tecnologias de gestão e de produção. Nessa pesquisa, verificou-se que apenas as empresas de grande porte atentaram para o processo de reestruturação no período anterior à abertura comercial.

As organizações do ramo comercial centralizaram o foco para alterações na estrutura organizacional. Na empresa 1, contrataram-se profissionais com experiência no negócio para os diversos departamentos da empresa, diversificaram os produtos de venda, iniciaram mudanças nos processos de gerenciar as pessoas. Na empresa 2, houve preocupação na preparação e início da efetivação do processo de sucessão da empresa familiar.

> Na década de 1980, a empresa começou a passar por um processo de preparação para o crescimento [...] As primeiras mudanças daquela gestão, um pouco mais profissionalizada, partiram para a contratação de profissionais de outras redes de varejo com experiência na área de informática, na área de compras, na área de vendas, bem focadas no negócio. [...] A partir de 1984 e 1985, veio uma remessa de profissionais para estruturar os recursos humanos, centros de distribuição e das áreas de suporte. A empresa, a partir dessa década, começou a crescer [...] Em 1985 ela já possuía 18 lojas. (A).

> [...] Em 1989, automaticamente, eu assumi a parte financeira, contábil e meu pai ainda ficou com a parte de veículos, e os outros que vieram foram agregados um na área de peças e o outro na de serviços. Então, em 1989, nós começamos a receber os meus cunhados. [...] Eles aprenderam com as pessoas, já na função. Não teve conflitos nesse momento, eles conseguiram passar por essa fase de transição, até realmente poderem ter condições de ser mais autônomos nos departamentos. (B).

As empresas industriais partiram para mudanças de acordo com o processo produtivo. Inicialmente, buscaram programas de aperfeiçoamento ao corpo sócio-funcional, programas de qualidade total, além da implementação de tecnologia visando melhorar a qualidade dos produtos e a redução dos custos.

> [...] a indústria no mundo inteiro está focada nessa direção, de redução de custos. [...] e, quanto mais tecnologia, você faz o sapato com mais rapidez e com melhor qualidade. [...]. (D).

Entretanto, o processo de reestruturação foi mais intenso durante os anos 1990. Diante de várias medidas econômicas e políticas adotadas pelos governos brasileiros, essas empresas foram obrigadas a implementar mudanças estruturais a partir de formas e processos de produzir bens e serviços com melhor qualidade a preços competitivos.

O processo de reestruturação consequentemente induz à busca pela modernização da gestão das empresas familiares e reflete a preocupação por parte dos empresários francanos em atender às demandas impostas pela globalização. O maior desafio foi a competitividade no mercado internacional. Dois fatores são essenciais: a baixa do dólar, que inviabiliza a exportação, e a concorrência da China.

A partir dos anos 1990, várias medidas foram adotadas por essas empresas na tentativa de superar essas dificuldades e desafios. Algumas delas mudaram totalmente as estratégias de gestão e outras simplesmente aperfeiçoaram processos, técnicas de gestão e da produção com qualidade.

As organizações empresariais do ramo da produção passaram a criar novos produtos e inovar os existentes, buscaram novos mercados e tentaram espaços estratégicos tendo em vista matéria-prima e mão de obra mais barata. Ficou claro que essas empresas reduziram o número de funcionários e também a produção.

> [...] Em 1990, no auge da produção da empresa, aqui na cidade de Franca, produzia 10.000 pares de sapatos por dia. Foi uma época maravilhosa, do dólar alto, embora com inflação [..] Já em 1997, nós montamos uma fábrica pequena no estado do Ceará, pois o governo desse estado estava oferecendo oportunidades para indústrias manufatureiras, que empregam maior número de mão de obra. Hoje, a empresa está produzindo seis mil pares dia, mil e quinhentos aqui em Franca e o resto no Ceará. Nós diminuímos a produção em Franca devido à competitividade. Baixou o dólar, então tivemos que centrar nossos esforços no Ceará. Na cidade de Franca, estamos com baixa produção, totalmente destinada a boutique, é sapato de grife. E lá no Nordeste a produção é de sapato popular. (E).

> [...] Hoje, você tem uma concorrência no mercado externo, muito forte da China, muito difícil concorrer com o preço da China. Você tem o dólar caindo cada vez mais. E tem um problema muito sério, que você começa a abrir o teu mercado interno para os produtos de concorrência chinesa. Chinês trabalha muito, mas a qualidade é muito ruim. A carga tributária deles é infinitamente menor que a nossa, os encargos trabalhistas também. Os custos internos da China são menores que os nossos. Outro detalhe, aqui, você tem escassez de dinheiro, ou seja, tem muito dinheiro, mas você não consegue. Qualquer empresa média vai ao BNDES, mas qualquer problema, se atrasou um pagamento, um cheque que teve um problema qualquer, que foi protestado há dois anos, esqueça. Se o seu balanço não for convincente, o BNDES não empresta mesmo. Já fomos com várias missões com colegas, empresários do setor de calçados, de móveis, de vestuário, de têxtil. O banco só empresta dinheiro para a Votorantim. É mais fácil você ter acesso a uma linha de crédito do Bradesco que do BNDES. Na China é o contrário. Qualquer projeto que seja viável o governo central derruba tudo, é benefício, para manter o poder, principalmente econômico. [...] A tendência é perder

> cada vez mais a competitividade no mercado externo e com risco de perder também o mercado interno [...]. Lamentavelmente, o que as empresas têm feito, corte. Você tenta aumentar a produtividade, diminuindo funcionários, isso é terrível. [...] É o único jeito de fazer, é isso. Fazer um enxugamento, cortar custos, cortar na carne o custo mesmo, para tentar sobreviver a tudo isso, a um custo pessoal muito alto. Infelizmente, por causa disso tudo [...], em janeiro deste ano, foram demitidos 186 funcionários, um pedaço de mim em cada um. (C).

Contudo, algumas empresas apenas diminuíram a mão de obra empregada no processo produtivo buscando a terceirização dos serviços como alternativa de reduzir custos. A indústria calçadista, por exemplo, congrega um grande número de trabalhadores para o processo produtivo, pois, apesar da tecnologia aplicada no setor, a confecção de sapatos consiste em conjunto de atividades artesanais.

> [...] a terceirização é uma maneira que as empresas usam [...] para dividir responsabilidades [...], então nós temos uma atividade muito morosa que é o pesponto de cabedais. Então dependente de muita gente no trabalho, e nós passamos para terceiros realizarem essa atividade. Porque de alguma maneira cria-se assim uma certa facilidade para a administração da empresa. Mesmo porque a indústria de calçados é muito sazonal, quanto mais responsabilidade, mais problemas vai gerar. Na minha concepção, a terceirização é uma distribuição de responsabilidades. (D).

Esse depoimento evidencia que a terceirização dos serviços diminui custos com folha de pagamento, simplifica o processo da gestão de pessoas considerando a redução do quadro sócio-funcional que, automaticamente, diminui conflitos e relações interpessoais. Implica transferir responsabilidades para empresas terceiras relacionadas ao processo produtivo (processos, técnicas e treinamentos), qualidade, custos e relações interpessoais. Essa concepção também traduz a fragilidade de conhecimento do empresariado sobre a questão da responsabilidade social extensiva a toda a cadeira produtiva.

As empresas do ramo comercial buscaram expandir os negócios para outras áreas geográficas, aumentaram seus investimentos no crescimento empresarial, em programas integrados ao desenvolvimento das pessoas e na qualidade total.

> Na década de 1980, o negócio estava concentrado na região de Franca, hoje, nós estamos com muitas lojas em sete estados brasileiros. O grande número de lojas está concentrado nos estados de São Paulo e Minas Gerais e depois Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Em Mato Grosso do Sul e Goiás estamos em processo de inauguração. (A).

> A empresa passou por grandes modificações na área de tecnologia, na área de aplicação de negócios e criação de nova empresa. E para fazer isso precisa acreditar, precisa de competência, precisa ter gente competente trabalhando. Porque a gente sozinho não faz muita coisa, não. Apesar de ser uma empresa familiar, as pessoas que trabalham com a gente foram fundamentais para o desenvolvimento e o sucesso que tivemos até agora. Se eu fosse definir hoje como fazer uma empresa familiar ter sucesso, eu acho que é exatamente este misto de liderança familiar com a competência das pessoas que trabalham junto. (B).

Vale ressaltar o reconhecimento da importância dos profissionais na sobrevivência e no sucesso da empresa familiar. A profissionalização da organização representa forma de modernização da gestão familiar e também de superação de dificuldades no mercado competitivo.

O investimento para o crescimento empresarial e a diversificação do negócio também foram alternativas para a superação das dificuldades e sobrevivência no mercado. A profissionalização da empresa familiar foi outra medida necessária em busca da modernização da gestão organizacional apresentada por algumas das empresas investigadas, considerando que o crescimento impõe realidade mais complexa das estruturas que dependem fundamentalmente de conhecimento formal, científico e racional do negócio, além de posicionamento e relacionamento profissional.

A partir do crescimento e da diversificação do negócio, as empresas familiares sentiram necessidade de maior controle, organização, planejamento e avaliação do todo organizacional. Diante disso, passaram a buscar inovação na gestão empresarial através da criação de uma empresa *holding* visando garantir e facilitar os processos administrativos e sucessórios da empresa familiar.

A empresa *holding* atua como procuradora de todas as unidades do grupo empresarial, permite facilitar o planejamento e otimizar a atuação estratégica.

Com a profissionalização da empresa familiar os proprietários do empreendimento passaram a fazer parte da *holding* e do Conselho Administrativo. Nessa posição, deixaram a execução e a direção do negócio. A função do Conselho Administrativo consiste na elaboração do planejamento estratégico e na administração dos investimentos.

> Essa transição foi sofrida, porque a empresa precisava tomar algumas definições. Ela começou a se preparar para dar um salto maior, sair de uma empresa de pequeno porte para de médio porte. E a grande decisão foi a criação da *holding*, pois a empresa já era uma rede de lojas. A empresa precisava estruturar e se profissionalizar. Então criou um Conselho de Administração, os acionistas, os fundadores, todos foram para o conselho. E só ficou na direção uma pessoa da família. (A).

> Nós saímos em maio de 2005. Nós já estamos fazendo esse trabalho de profissionalização da empresa. A família, todos nós afastamos da área executiva, eu fui o último a sair e fui para o conselho. A família todinha está no conselho. [...] Nós temos um diretor-geral, que seria o diretor-superintendente, que comanda todas as empresas do grupo e não é uma pessoa da família, é um profissional contratado no mercado. No conselho, nós fazemos o controle e planejamento estratégico. (C).

Interessante que a medida de profissionalização da empresa familiar foi alternativa de modernização da gestão adotada pelas empresas de grande porte selecionadas para o presente estudo e os empresários entendem que esse é o caminho exequível para alcançar sucesso e sustentabilidade do negócio.

> Se a empresa familiar brasileira quiser ter perenidade, não é necessário em absoluto buscar ninguém no mercado, porque, às vezes, você tem executivos na sua empresa que são muito melhores que os de fora. Se você tiver na família alguém preparado que seja bom, melhor ainda. Se você não tiver, tem que buscar no mercado. Se quiser ter sucesso no porte grande, [...] a profissionalização e governança corporativa são um processo obrigatório. (C).

As empresas de médio porte ainda estão gradativamente adotando essa atitude, considerando que a quantidade de gestores (membros da família) na estrutura da empresa de médio porte ainda é suficiente para o comando da organização. Esse fato justifica-se também pelos aspectos ligados à cultura empresarial. Os empresários demonstraram tendência à gestão mais tradicional, na qual os executivos-proprietários assumem o controle, o planejamento estratégico e a direção empresarial.

> Porque eu entendo que o empresário tem que fazer tudo. Ele tem que ser estilista, ser gerente, ser gerente de RH, ser empresário, ser financeiro, ser economista, ele tem que entender de tudo. A gente tem que ser um coringa dentro da empresa. (D).

Nos depoimentos dos empresários, fica objetivada a presença de aspectos da gestão tradicional e conservadora que retrata o respeito aos valores da família que passam de geração para geração. Ao mesmo tempo, houve identificação da existência de características que se aproximam à cultura de gestão mais flexível que redimensionou conceitos e procedimentos modernos. Alguns empresários estão conseguindo adequar o comportamento empresarial a uma nova cultura de gestão voltada à preocupação com as pessoas que fazem parte do corpo sócio-funcional. Os empresários destacaram a importância da organização de políticas de recursos humanos que congregam programas de treinamento bolsas de estudo para funcionários, de capacitação e planos de carreira.

Destaca-se que as organizações empresariais familiares com administração mais moderna e flexível se caracterizam pela intensifica-

ção de investimentos nas políticas de gestão de pessoas. Essas empresas reconhecem que para atender às demandas de competitividade precisam investir na capacitação e no treinamento do corpo sócio-funcional. As pessoas estão presentes em toda a cadeia produtiva e depende do conhecimento dessas pessoas o sucesso do negócio.

> [...] a gente hoje entende uma coisa muito séria. A maior competitividade de uma empresa do varejo, em primeiro lugar, está nas pessoas e, em segundo, na sua capacidade interna de comprar bem, vender bem e entregar o produto bem.
>
> Então todo o nosso trabalho interno é formar e capacitar empreendedores internos, como se cada um fosse dono de um pequeno negócio, é essa visão que a gente tem para atender à questão da competitividade. (A).

> Então a empresa sempre deu muito valor ao ser humano. A área de RH dela sempre foi tratada com muito carinho e atenção. Ela sempre valorizou as pessoas com treinamento, oportunidades de promoção e estágio. Criou grupos de aposentados, que a pessoa vem na empresa para fazer o grupo de amigos. A empresa promove gincanas, festas e a participação dos funcionários é muito grande. É uma forma de a empresa olhar a pessoa como um bem mais importante. (E).

> A empresa tem um comando muito forte e tem pessoas muito qualificadas trabalhando, são poucas pessoas, mas essas poucas têm qualificação, são os pilares que sustentam tudo. São pessoas que trazem coisas novas, aquilo que a gente define como sendo necessário para desenvolver. Pessoas com iniciativa, com habilidades especiais. Pessoas que conseguem montar equipe, conseguem fazer com que a empresa esteja constantemente em movimento. (B).

As empresas de médio porte não têm política definida de Recursos Humanos nem de Gestão de Pessoas. Essa área fica aos cuidados da administração geral da empresa. Contudo, o empresário tem consciência da importância das pessoas nas organizações e sempre se preocupa com o desenvolvimento e integração delas. Nesse sentido, o fun-

cionário, sempre que possível, passa a ser preparado para ter autonomia, poder de decisão diante das pequenas situações do cotidiano do trabalho, de resolver problemas pertinentes às suas atividades profissionais e, para isso, precisa estar integrado em equipe e ter visão do negócio, dos objetivos, das metas e da missão organizacional.

A superação das dificuldades e dos desafios enfrentados pelas empresas familiares a partir da abertura comercial foi e continua sendo um processo longo e difícil, abrangendo os anos 1990 até os dias atuais. Durante todo esse tempo, a empresa se preocupou em criar mecanismos jurídicos no relacionamento entre empresa, funcionários, consumidores, fornecedores, acionistas e outros, no sentido de conseguir condições legais para negociações no enfrentamento das dificuldades advindas do processo de globalização dos mercados. Também a administração financeira foi uma postura adotada favorável, pois a empresa priorizou o investimento no próprio negócio, aplicando em outras unidades de produção. Esse fato contribuiu para o fortalecimento das bases da organização e para conseguir suportar os momentos de desaquecimento da economia nacional e local.

Outra medida importante foi a preocupação em estabelecer relacionamento profissional entre sócio-acionistas (parentes), buscando transparência, compromisso e responsabilidade no sentido de cumprir a missão da empresa familiar. Esse relacionamento profissional entre gestores trouxe reflexos à estrutura organizacional, conseguindo efetivar atitudes éticas e responsáveis com relação ao quadro sócio-funcional. Em contrapartida, funcionários, gerentes, vendedores, secretárias e outros correspondem através do desempenho do trabalho eficiente, implicando condições mais estáveis no enfrentamento das dificuldades do mercado competitivo.

Categorias empíricas

A identificação das categorias empíricas foi realizada a partir de um questionamento essencial à compreensão do objeto de estudo:

Como as empresas familiares da cidade de Franca estão buscando a modernização da gestão organizacional? Refletindo sobre essa indagação foi possível analisar alguns eixos teóricos presentes no discurso dos sujeitos dessa investigação que deram origem, assim, às categorias empíricas.

Durante todo o processo de pesquisa, foi identificado que as empresas familiares vêm buscando formas para a superação dos desafios impostos pelo processo de globalização da economia e que cada empresa, em particular, garante sua posição no mercado através de atitudes que respondem à cultura organizacional.

Diante disso, a presente investigação apontou como categorias empíricas:

- A mudança: o medo e a ousadia dos empresários. Observa-se que a mudança consiste em fator que gera insegurança nos empresários refletindo diretamente na vida da organização. Essas mudanças contínuas provocam medo e, ao mesmo tempo, exigem posturas ousadas para garantir decisões e atitudes na busca pela estabilidade financeira dos mercados que influenciam no processo de modernização da gestão.
- A incerteza: a sucessão familiar. Os empresários têm preocupação com a continuação da empresa familiar e, no meio de tantas incertezas, a longevidade da organização depende cada vez mais de competência da gestão. Assim torna-se imprescindível encontrar o sucessor com perfil adequado para assumir o comando dos negócios da família.
- Modelo de gestão: inovação de conceitos e práticas. A busca pela modernização da gestão para algumas empresas constitui em incrementar o processo de Gestão Empresarial. Representa estabelecer as bases da gestão a partir de estrutura organizacional profissionalizada, além de incorporar cultura de gestão de Recursos Humanos através de visão inovadora, acreditando que as pessoas representam o maior patrimônio da empresa.
- Responsabilidade social: a cultura da filantropia. O universo empresarial, de modo geral, tem buscado a inovação da gestão atra-

vés de programas de qualidade, transparência e atitudes éticas nos negócios. Entre as empresas familiares da cidade de Franca, parte integrante da amostra do universo investigado, houve a percepção de que a cultura da filantropia, presente no pensamento dos empresários, manifesta-se por meio de ações caritativas da pessoa física junto às comunidades interna e externa à organização.

Independentemente de serem abordadas separadamente, as categorias empíricas estão integradas e interligadas no processo de modernização da gestão das empresas familiares da cidade de Franca. No decorrer da análise, foram utilizados alguns depoimentos, os mais expressivos, para melhor ilustrar o sentido atribuído por eles.

A mudança: o medo e a ousadia dos empresários

A categoria mudança esteve presente em todos os depoimentos dos sujeitos desta investigação e, de modo peculiar, revelaram as particularidades de cada empresa. Compreendendo que todas as empresas estão envolvidas no mesmo contexto social, permeado por mudanças estruturais nos aspectos econômico, político e cultural, essas organizações estão passando por processo de mudanças internas e externas.

A globalização da economia, as diversas medidas econômicas adotadas pelos governos brasileiros, a reestruturação produtiva e administrativa afetaram diretamente a vida das empresas. Essa realidade obriga essas organizações a buscarem rápidas e profundas mudanças enquanto regra de sobrevivência. Persistir na fabricação de determinados produtos ou na utilização de certos procedimentos e formas organizacionais pode representar prejuízos e dificuldades nas relações de negócio estabelecidas. As empresas estão procurando adequar seus processos operacionais e gerenciais de maneira a centralizar esforços em mudanças de estratégias, de pessoas e de rotinas.

A mudança no contexto organizacional provoca alterações fundamentais no comportamento humano, nas políticas internas da

empresa, no planejamento estratégico, nos processos e métodos de trabalho, nas normas, regras de conduta das pessoas e nos valores em respostas às modificações com relação às novas estratégias, recursos e tecnologia. Desta forma, o processo de mudança nas empresas envolve o gerenciamento das pessoas por meio da modificação da cultura organizacional, o que implica diretamente a decisão e a postura tanto dos empresários como dos acionistas e dos familiares que respondem pelo comando empresarial.

Durante o processo investigativo, observou-se que as empresas estão definitivamente atentas ao fator renovação como central à vida da organização familiar em tempos globalizados. Os empresários, preocupados em conhecer as regras do mercado financeiro mundial, voltam-se a compreender seus concorrentes, interessados em absorver novas tecnologias, que começam a ser incorporadas nos produtos e serviços, além da dedicação e conhecimento das tendências e expectativas dos clientes.

Ficou evidente que as empresas de grande porte, que criaram políticas mais definidas e estruturadas de recursos humanos, têm maior potencial no processo de preparação da empresa como um todo para a aceitação e implementação de mudanças que afetam desde a linha de produção até as formas e rotinas de trabalho. Notou-se que o processo de mudança nessas empresas foi um caminhar rumo à modernização da gestão.

> Todo esse desenvolvimento que a empresa teve foi gradativo, alicerçado em mudanças significativas internas no modelo de gestão, na forma de relacionamento com os parceiros de negócios e também na nossa administração interna, de processos, dos projetos, do planejamento estratégico [...]. (A).

Nesse caso, a empresa conseguiu desenvolvimento e sucesso porque, gradativamente, foi implementando mudanças ao longo do tempo e, principalmente, porque foram realizadas a partir do planejamento de todas as ações cuja ocorrência se deu por meio de estruturação da área de recursos humanos.

Por outro lado, apesar da consciência da necessidade de mudanças, as empresas de médio porte acabam tendo maiores dificuldades de aceitação, muitas vezes por parte dos próprios empresários, pela falta de estrutura organizada da área de recursos humanos, tendo em vista que essa área tem a missão de divulgar, socializar internamente a mudança da cultura organizacional. Assim a cultura da organização acaba revelando o modo de ser e agir dos empresários, prejudicando a adoção de posturas inovadoras.

As empresas do ramo comercial têm melhores expectativas em relação ao crescimento e ao desenvolvimento do que as organizações industriais. Esse fato expressa a grande dificuldade das empresas do ramo de produção em relação à concorrência internacional a partir da abertura dos mercados.

> A concorrência é grande, continua grande, mas são aqueles que trabalham melhor que acabam tendo resultados melhores. Então, hoje nós consideramos que o negócio é viável. E com a diferença de que Franca é uma cidade que tem uma grande população e uma economia pequena. E isso demonstra que a economia está reprimida. Então a gente só tem a esperar que ela desabroche. Isso já começou a aparecer com a vinda de grandes hipermercados. O começo da descentralização de só calçados. A gente já tem outras atividades aparecendo na cidade. Então a expectativa que nós temos hoje para o nosso negócio é positiva e vamos continuar investindo no negócio. (B).

A concorrência de produtos da China e da Índia nos mercados interno e externo representa medo e insegurança nos empresários, diante de poucas possibilidades de competição, considerando o custo da mão de obra, as dificuldades de financiamentos e política econômica no Brasil. Os empresários explicam que os governos não oferecem condições favoráveis para que a grande maioria das empresas nacionais consiga enfrentar as mudanças com estabilidade, crescimento e desenvolvimento. O setor de fabricação de calçados da cidade de Franca está sendo totalmente atingido, refletindo diretamente na economia do município.

Eu acho [...] que o país já ofereceu oportunidades de crescimento muito maiores. Então as empresas nasciam e cresciam com potencialidade. As possibilidades eram melhores. Acredito que sempre há lugar, o mercado é grande, ele é para todo mundo. Ele não vai excluir ninguém, só aqueles que não tiverem competência para se estabelecer. Mas eu acredito que o ritmo de crescimento vai se tornar mais lento. Então a tendência da indústria, da nossa indústria em particular, vai ser de dar uma ligeira reduzida, e depois eu acredito que na hora que ajeitar a economia brasileira, um pouco mais, haverá penetração nossa em outros mercados. [...] Mas em relação ao mercado interno eu vejo expectativas de crescimento. Porque você vê hoje, todo mundo fala em crescimento do país, do percentual do PIB de 4%, mas a indústria não crescia isso [...] Mas eu gostaria de poder ampliar o *know-how* da empresa no mercado interno para realmente atingir o crescimento, porque em exportação, com o dólar nesse patamar, não é compensador. (E).

Você tem no mercado externo uma concorrência muito forte da China, muito difícil você concorrer lá fora com o preço da China. Você tem o dólar caindo cada vez mais. [...] E você começa a ter outro problema muito sério, que você começa a abrir o teu mercado interno para os produtos da concorrência chinesa. [...] Neste instante, está tendo um enxugamento no setor de calçados como um todo. No ano passado, por exemplo, nós exportamos 22 milhões de pares, menos do que no ano anterior. Hoje, o consumo mundial de calçados calcula-se em 14 bilhões de pares. A China já fabrica 10 bilhões de pares. Ela já faz quase tudo. Então, nós tivemos que enxugar muito. Nós estamos perdendo, em cada sapato que não é vendido, é um solado meu que não vai, é uma palmilha minha que não vai, é a transportadora que deixa de levar uma caixa [..]. Então tudo isso afetou nossa expectativa, apesar de saber que seria, o ano de 2007, um ano difícil, a gente esperava que ele fosse um ano igual a 2006, com tendência de crescer um pouco. Até agora a minha visão é um pouco negativa. Eu acho que este ano vai ser um ano ruim. (C).

Durante o processo de reestruturação das empresas, almejando implantar mudanças para atender às demandas dos mercados, ficou evidente nos depoimentos dos empresários o medo do novo e do di-

ferente, mas pela preocupação com a sobrevivência eles têm consciência da necessidade de ousadia na busca pela inovação dos processos, das técnicas e das rotinas. Assim os sujeitos expressaram a importância de constante atenção e cuidado nos investimentos e nas negociações.

> Se eu estou errado, eu não sei, mas eu prefiro andar a correr. Eu prefiro não arriscar. Se eu parar e pensar: se eu jogar uma coisa em cima, eu passo com segurança? Eu sou assim, não sei se é por isso que a nossa empresa tem 38 (trinta e oito) anos. Mas eu prefiro ir devagarzinho [...]. (D).

> Nós sempre tivemos "pé no chão", nós nunca fizemos distribuição de lucros exagerado. Sempre a geração de receita foi aplicada dentro dos negócios do próprio grupo. Hoje nós temos as ideias totalmente alinhadas, os sócios. E nesse sentido de continuar investindo no negócio e acreditando que o caminho é esse aí mesmo. (B).

A incerteza: a sucessão familiar

Foram expressivas as observações dos sujeitos da investigação no que se refere às questões pertinentes à continuação da empresa familiar. Durante a realização da entrevista, a pesquisadora conduziu discussão sobre o processo de sucessão familiar. Nesse espaço, ficou claro que todos os empresários e executivos têm pleno conhecimento da importância da preparação do processo de sucessão familiar como da necessidade de planejamento estratégico para condução da sucessão, a partir de objetivos e critérios previamente definidos. Apesar dessa realidade, alguns dos empresários ainda manifestaram incerteza em relação à escolha do possível sucessor dos negócios.

Nas empresas de grande porte, independentemente do ramo de atividade, existem estruturas para o planejamento estratégico mais organizado que possibilitam também pensar e programar situações a longo prazo. Desta forma, essas empresas já têm possíveis candi-

datos à sucessão familiar. Em apenas uma das empresas investigadas a definição do sucessor já estava em pleno processo de preparação, frequentando cursos no Brasil e no exterior, como também por meio do desenvolvimento de atividades na própria empresa.

> Hoje todos os diretores são profissionais, inclusive o que é o sucessor da superintendente do grupo, que é o filho. Ele foi escolhido, estudou muito, fez cursos nos Estados Unidos e depois veio para o mercado. (A).

Entretanto, as outras empresas de grande porte não mencionaram claramente a definição do processo de sucessão e da escolha do futuro gestor dos negócios da família. Mas uma delas está partindo para a profissionalização da gestão familiar através da governança corporativa. Nesse processo, os futuros sucessores deverão compor o Conselho de Administração exercendo funções estratégicas.

Nas empresas de médio porte a incerteza com relação à sucessão empresarial para a próxima geração ficou nítida nas falas dos sujeitos.

> [...] Uma dúvida que vem é a seguinte: e, para frente, como é que a gente vai dar continuidade nisso? Hoje o que nós temos é que alguns herdeiros estão muito novos para estar nesse ponto e outros que não demonstraram interesse ou aptidão para ser preparados e efetivamente estar assumindo. Hoje temos apenas uma candidata, que é uma moça herdeira e que está na empresa, mas ainda não foi preparada para assumir. (B).

> Eu estou com um problema, não tenho sucessores. Por enquanto tenho herdeiros, meus filhos. [...] eu tenho um casal de filhos. Meu filho não está muito ligado nisso. Eu até tenho um sobrinho que eu acredito que tenha competência, mas ele não quer mexer com fábrica. Tenho um irmão que tem duas filhas, o outro irmão tem dois filhos, tem um deles que eu acho que daria. [...] Então não tem assim, um sucessor [...]. (D).

A incerteza em relação à continuidade da empresa familiar é uma preocupação expressiva entre os empresários. Sabem que um dia terão que deixar o comando do negócio e alguém deverá exercê-lo, em garantia à sustentabilidade. Mas o problema consiste em encontrar um herdeiro interessado e que reúna algumas das características indispensáveis, enquanto sucessor, para a gestão da empresa. Portanto, torna-se imprescindível que o sucessor seja escolhido pelas suas habilidades, conhecimento, disponibilidade e dedicação ao negócio, e não simplesmente por ser filho ou neto do fundador. No momento, a maioria dos empresários entrevistados, sujeitos da presente investigação, ainda não iniciou o processo de preparação para a sucessão, mas entendem como problema a escolha do possível sucessor mediante ausência de herdeiros com perfil para o comando dos negócios.

O processo de preparação de sucessores deve iniciar desde a infância contando sempre com o envolvimento do atual gestor-proprietário. Os empresários devem promover situações para despertar nos filhos, sobrinhos e netos interesse pela empresa, pois, quando estiverem na juventude, já começam a pensar sobre os negócios, a buscar conhecimentos específicos e a iniciar algumas visitas orientadas ao conhecimento dos negócios da empresa. Desta forma, o empresário poderá influenciar até na indicação da formação profissional que mais corresponda aos interesses da empresa familiar. Esse processo de preparação para a sucessão fica mais complicado se iniciar na idade adulta. Geralmente, os herdeiros são motivados a seguir carreira profissional de maior prestígio na sociedade, o que nem sempre condiz com os negócios da família. Desta forma, a questão da sucessão familiar deve fazer parte do planejamento estratégico da organização e ser seguida sistematicamente.

Modelo de gestão: inovação de conceitos e práticas

O mundo corporativo, na busca pela modernização, direciona para a inovação da visão empresarial. A organização da gestão através da governança corporativa, que se dá a partir da profissionaliza-

ção da empresa familiar, contribui para o crescimento econômico dos negócios, divide responsabilidades e poderes entre os gestores.

Um fator importante em evidência, observado na investigação, é a preocupação dos empresários em profissionalizar a estrutura organizacional da empresa, transferindo os familiares dos postos gerenciais e administrativos para compor o Conselho de Administração. Um conjunto de membros da família forçosamente vai participar do comando dos negócios através desse conselho.

> [...] estamos partindo para a 4ª geração. [...] Nós temos um diretor-geral, que seria o diretor-superintendente. [...] Esse comanda todas as empresas do grupo e não é uma pessoa da família, é um profissional. Mas no conselho vamos ter 3 (três) da família, 3 (três) profissionais externos e 1 (um) presidente do conselho externo. Com isso vamos fazer o fechamento do processo de governança corporativa. (C).

A governança corporativa compreende um conjunto de práticas que objetiva desenvolver, de forma transparente e justa, as funções e as responsabilidades nas corporações, além de contribuir para que sejam mais confiáveis. Esse processo envolve o relacionamento dos acionistas/proprietários, o Conselho de Administração e a diretoria, mas também da propriedade com a administração, ou seja, as práticas de relacionamento entre empresa e acionistas/proprietários. Esse aspecto se torna relevante, pois vem ganhando força nas grandes corporações empresariais e resulta do empenho em modernização da gestão.

A partir dos conceitos de governança corporativa, discute-se que, para governar uma empresa de forma efetiva, tornam-se fundamentais as práticas de gestão calcadas nos fatores econômico, social e ambiental. Esse tipo de gestão solicita a avaliação do impacto da ação empresarial na sociedade e no meio ambiente. O exercício da governança corporativa implica alguns princípios básicos como a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social.

Entre as empresas pesquisadas apenas duas, de grande porte, realmente já estão buscando a excelência na administração por meio da

governança corporativa. Uma delas caminha para essa tendência, pois, aos poucos, está profissionalizando todos os postos de direção. Contudo, as empresas de médio porte ainda não dispõem de estruturas organizacionais suficientes para adotarem essa prática de gestão.

Outra forma de inovação da gestão empresarial, presente nas empresas investigadas, consiste na valorização das pessoas que fazem parte da organização como um todo. Independentemente da estruturação da área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, os empresários demonstraram interesse e preocupação com o corpo sócio-funcional.

Percebeu-se gradativa mudança de mentalidade do empresariado em relação à gestão das pessoas. Essas são reconhecidas com potencial para produzir, inovar, criar, atender, vender melhor e, assim, contribuir para que a empresa atinja seus objetivos e cumpra sua missão com transparência e confiança nos processos, determinando o sucesso organizacional.

Entre as empresas investigadas, duas se destacam pela estrutura da gestão empresarial e pelo tamanho. Essas empresas se caracterizam pela concepção atualizada de gestão de pessoas e possuem estrutura organizada nessa área. A partir dessa concepção, desenvolvem políticas e práticas de carreira, treinamentos e benefícios para que os funcionários se envolvam com os objetivos organizacionais.

> A gente entende que hoje nós temos que capacitar cada gestor, cada funcionário de ponta [...] para ter autonomia, poder de decisão [...]. Porque o varejo é muito dinâmico, as coisas acontecem no momento do contato com o cliente, se o vendedor, o pessoal do crediário não tiver capacidade ou o gerente de loja para tomar decisões e resolver os problemas do cliente, a gente perde a competitividade. Então todo nosso trabalho interno hoje é formar e capacitar empreendedores internos, como se cada um fosse dono de um pequeno negócio.
>
> A empresa possui, hoje, 900 bolsistas e apoia o projeto Adote um Universitário na cidade de Franca. Temos o cheque mãe que serve como apoio à mãe funcionária com filhos de até dez anos de idade e agora criamos o cheque educação especial, para o pai ou a mãe funcionária que tenha filhos com necessidades especiais. (A).

Outra empresa de grande porte, apesar de a visão de Recursos Humanos se caracterizar mais tradicional, manifesta preocupação com o investimento nas pessoas, desenvolve programas de treinamento e benefícios voltados ao bem-estar de todos os funcionários, inclusive dos aposentados.

> Então a empresa sempre deu muito valor ao ser humano. A área de RH, a empresa tratou com muito carinho e atenção, sempre! [...] Oportunidades de treinamento e promoção. [...] Na área de creche, montou creche para filhos de funcionários. [...] Tem grupo de aposentados, a pessoa vem na empresa para fazer grupo de amigos. Tem projeto, Jovem 2000, para filhos de funcionários que vêm visitar a empresa. Tem o recreativo, a empresa promove gincanas, festas [...] É uma forma de a empresa olhar a pessoa como um bem mais importante e de melhor atenção. (E).

As empresas de médio porte, diante das dificuldades frente à concorrência no mercado, acreditam não dispor de condições financeiras para o investimento necessário na estrutura de Recursos Humanos. Essas empresas não têm política nem área específica de Recursos Humanos e quem está na liderança desse setor é o próprio sócio-gerente-administrativo. Os empresários não adotaram a concepção atualizada de gestão de pessoas, apesar de demonstrarem valorização e reconhecimento pelo potencial do corpo funcional da empresa.

> Se a gente não tivesse pessoas competentes trabalhando junto com a gente, possivelmente, [...] nós não teríamos conseguido desenvolver e ter o sucesso que nós tivemos até agora. [...] Hoje nós temos pessoas muito qualificadas trabalhando. (B).

O desenvolvimento de práticas e conceitos de Gestão de Pessoas enquanto estratégia na busca pela modernização da gestão empresarial tem sido motivo de excelência de organizações nacionais e internacionais. Contudo, os empresários precisam mudar a mentalidade em relação à Gestão de Pessoas, precisam entender que ela repre-

senta o próprio processo de desenvolvimento da empresa através de capacitação, treinamentos, programas de cargos e salários, planos de carreira, benefícios e que tudo isso não significa custos para a organização, mas investimentos.

A prática e a adoção da governança corporativa e da Gestão de Pessoas garantem o sucesso organizacional pela capacidade das pessoas em reunir competência e organização no comando, na gerência e na execução dos negócios.

Responsabilidade social: a cultura da filantropia

No mundo dos negócios, atualmente, não basta que a empresa tenha lucros, seja transparente com seus acionistas e fiel aos objetivos constitucionalmente inscritos, voltados ao cumprimento da função social. As empresas que buscam atender às demandas do mercado, que almejam e planejam mudança da cultura organizacional e a modernização da gestão estão voltando atenção à tomada de consciência de seu papel em contribuir para o desenvolvimento sustentável. Essas empresas estão partindo para a defesa do meio em que estão inseridas, tanto sob o aspecto da proteção ambiental, ecológica, quanto social.

A questão da responsabilidade social é outra forma que as empresas estão adotando no processo de modernização da gestão empresarial. No Brasil, existem várias organizações e institutos que foram criados pelo próprio empresariado para estimular e disseminar o movimento da responsabilidade social corporativa. Essa iniciativa vem ganhando expressão e volume significativo no universo empresarial. Contudo, não deve ser percebida como tendência do mercado, mas como realidade obrigatória para aqueles que visam à sustentabilidade no mercado. Nesse sentido, a clareza nas discussões acerca dessa temática torna-se imprescindível para a compreensão que os empresários atribuem à responsabilidade social.

A falta de conhecimento e a confusão dos conceitos refletem realidade distanciada da compreensão do desenvolvimento sustentá-

vel, preconizada pela Organização das Nações Unidas (ONU), inicialmente, em evento na cidade do Rio de Janeiro, em 1992 (ECO-92). A preocupação mundial com a exploração desmedida dos recursos naturais despertou interesse pelo relatório Brundtland, um alerta importante sobre a necessidade de preservação do globo terrestre, escrito e defendido pela primeira-ministra da Dinamarca, Gro Harlen Brundtland.

Um dos resultados da ECO-92, de grande relevância, foi a Agenda 21, documento assinado por 179 países, à época, que contempla as estratégias que devem ser adotadas para viabilizar o desenvolvimento sustentável no mundo através de parcerias e de intercâmbio de informações entre municípios, Estados e nações. Compromisso que deve expressar a responsabilidade de governos, empresários e sociedade civil organizada no manejo dos recursos naturais e preservação da biodiversidade de forma justa, tanto nas relações econômicas entre os países quanto na distribuição da riqueza entre os diferentes segmentos sociais, economicamente eficiente e politicamente participativo e democrático.

A empresa se constitui como unidade básica de organização econômica e se caracteriza como mola propulsora para o desenvolvimento econômico, desta forma, possui condições fundamentais à promoção do desenvolvimento sustentável, incluindo forte influência através das relações de poder estabelecidas.

A livre iniciativa da empresa em contribuir para o desenvolvimento sustentável, incorporando propostas defendidas pela ONU às ações empresariais, implementando-as por meio de programas estratégicos que envolvam acionistas, fornecedores, consumidores, funcionários, suas famílias e a comunidade local, visando à garantia de vida com qualidade e sustentação ao longo do tempo, traduz a responsabilidade social corporativa.

A discussão pertinente à responsabilidade social das empresas identificada nas falas dos sujeitos não reflete visão exata sobre a questão, mas ora entendimento vinculado à cultura da filantropia, ora se referem às ações voltadas ao cumprimento legal e constitucional da função social.

As principais ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas familiares investigadas representam políticas de benefícios aos funcionários, práticas para favorecer melhorias no ambiente de trabalho e na qualidade de vida, função social da empresa e cumprimento da lei.

> Hoje, nós não temos nenhum programa em andamento [...]. Mas eu sou ligado a algumas entidades com fundo diretamente social. Hoje eu não tenho nada aqui, principalmente porque não disponibilizamos tempo para desenvolver alguma coisa. Eu acho que é importante e gostaria de ter, e até porque a gente vê muitos projetos em que os custos são mínimos. Eu sou ligado à Guarda-Mirim. Ali é um exemplo que a gente vê. (B).

> [...] A empresa entende e atua muito nessa questão da responsabilidade social, porque entende o seu papel perante as comunidades em que ela atua. Hoje nós temos várias ações de responsabilidade social. A gente começa o dever de casa dentro de casa. Cuidando bem da nossa equipe, dando retaguarda financeira, com benefícios de crescimento e de desenvolvimento para a equipe inteira. [...] Nós temos um apoio muito grande, que é dado aos projetos e ações das comunidades das quais a gente faz parte. Então se tem uma campanha interna na cidade, por exemplo, campanha de agasalho, campanha de vacinação e qualquer outro movimento que seja feito em prol daquela comunidade, participação nas entidades assistenciais das cidades [...]. A questão do apoio ao Hospital do Câncer de Franca, que é um projeto que a empresa engajou, através dos acionistas que fizeram a doação de um equipamento muito caro. Temos um apoio muito grande da ONG-Franca-Viva.
>
> A empresa tem um trabalho muito grande na área do menor aprendiz. [...] Temos também um foco no voluntariado. Então, as pessoas da empresa são estimuladas a prestar serviços à comunidade, e tem vários profissionais nossos prestando esse tipo de serviço, voluntariamente. (A).

Através do primeiro depoimento, a responsabilidade social está sendo entendida como desenvolvimento de ações isoladas pelo homem de negócio. Sem preocupação com o planejamento e a organi-

zação de ações e resultados, expressando exclusivamente a cultura da filantropia.

No segundo, a compreensão é mais abrangente, estendendo-se da filantropia ao respeito à função social da empresa de acordo com os aspectos legais inscritos na Constituição Federal de 1988. Mesmo as atividades voltadas para o atendimento da comunidade, incluindo apoio a projetos sociais e a organizações não governamentais, doações mediante apresentação de plano de atividade com controle e avaliação dos resultados esperados, participação junto a campanhas, o que geralmente correspondem às necessidades imediatas manifestadas pela sociedade civil organizada, não caracteriza ações efetivas, representativas e profissionais, mas sazonais.

A partir dessa reflexão, há a percepção de que as empresas ainda necessitam investir em debates e discussões corporativas sobre a responsabilidade social visando garantir o desenvolvimento sustentável da organização e da sociedade em geral. A responsabilidade social requer atitudes éticas, planejamento e integração das ações sociais desenvolvidas junto à comunidade com as atividades da empresa, além do engajamento de fornecedores da cadeia produtiva nas atividades socialmente responsáveis. Doações, participações em eventos e apoio a entidades assistenciais são expressões da filantropia e não de responsabilidade social.

Conclusão

O presente estudo sobre o processo de modernização da gestão das organizações empresariais do tipo familiar da cidade de Franca/SP não tem a pretensão de apresentar uma conclusão no sentido de ponto final do processo. Tendo em vista a riqueza de dados e fatos, a amplitude do tema e o desdobramento de indicadores ainda a serem incorporados nas análises, não cabe finalizá-la, pelo contrário, remete-se a algumas considerações compreendidas ao longo da investigação e que devem ser ponto de partida para outras pesquisas vinculadas ao objeto de estudo em questão.

A investigação trouxe reflexões acerca do perfil dos empresários, da caracterização das empresas familiares da cidade de Franca/SP e a explicação da modernização da gestão dessas empresas no decorrer do processo de reestruturação produtiva e administrativa.

Durante o percurso da pesquisa, houve a percepção de que não existe um modelo de gestão próprio e exclusivo que atenda às demandas do mercado globalizado nem formas e alternativas comuns em busca de atualização da gestão. Cada segmento empresarial apresenta situação particular e diferenciada diante do mercado e se manifesta através de atitudes em continuidade às normas, às regras, às estratégias que regem a política e a cultura da empresa familiar.

A cultura organizacional configura as relações de poder e representa o modo de ser, pensar e agir das organizações. No caso da empresa familiar, a cultura organizacional se constitui de um conjunto de saberes, significações, hábitos e valores vinculados à instituição familiar, como harmonia, união, respeito, confiança, ética e moral, através dos quais interagem todos os membros em torno dos mesmos objetivos e modos de agir.

A cultura organizacional retrata a identidade da organização que se constrói ao longo do tempo. A cultura da empresa familiar é transmitida de geração para geração e é resultante de um processo de aprendizagem.

Em busca de padrões para alcançar a modernização da gestão das empresas familiares no sentido de garantir a sobrevivência no mercado globalizado torna-se imprescindível a mudança de alguns princípios inscritos na cultura organizacional. A alteração da cultura da empresa familiar atinge as relações internas e externas, como políticas, econômicas, sociais e culturais refletindo diretamente na vida e no sucesso das organizações empresariais.

A pesquisa partiu da compreensão de que a empresa familiar é predominante na cidade de Franca, mas, ao longo do processo investigativo, por meio de estudos teóricos, documentais e de campo, confirmou-se que o número de empresas familiares, nesse município, não é expressivo.

O universo da pesquisa estava constituído por 40 (quarenta) empresas privadas de médio e grande portes nos ramos de atividades de produção e de comércio. Desse total, apenas 15 (quinze) empresas, no momento da investigação, se caracterizavam pela gestão familiar e por serem originárias da cidade. Mas, entre as 15 (quinze), 3 (três) não estavam em funcionamento e uma passou de médio para pequeno porte em razão da redução do quadro de funcionários. Desta forma, apenas 11 (onze) empresas foram identificadas como organizações do tipo familiar.

Esse fato expressa que o número de empresas familiares, de grande e médio portes, que se originaram e existem hoje na cidade de Franca não é predominante. Contudo, a cultura empresarial fami-

liar está presente na gestão das empresas investigadas refletindo atitudes ora tradicionais ora modernizantes. Essa situação implica, muitas vezes, dificuldades para absorver e implementar mudanças culturais necessárias ao enfrentamento dos desafios impostos pela atual realidade dos mercados.

Os tempos mudaram e a gestão das empresas deveria se adequar aos paradigmas que se apresentam no mundo globalizado. A resistência à mudança é comum entre a cultura empresarial familiar mais tradicional, pois modificar estruturas sólidas construídas ao longo de muitos anos reflete insegurança, fragilidade e ameaças diante do diferente, mas precisa ser enfrentado com ousadia e investimentos em ideias e em pessoas.

As empresas familiares da cidade de Franca, parte integrante da amostra do presente estudo, foram criadas em períodos propícios que possibilitaram seu crescimento e desenvolvimento. Na década de 1970, as indústrias orientaram a produção para atender o mercado externo e, durante quase duas décadas, a indústria calçadista e as correlatas conseguiram alcançar o auge de produção, considerando o volume significativo das exportações que, nos anos 1980, atingiram 35% da produção.

No início da década de 1990, as organizações empresariais, de modo geral, passavam por momentos de transição diante do processo de globalização, dinâmica internacional dos mercados, abertura da economia e políticas econômicas voltadas para a estabilização da economia brasileira.

Nesse contexto, as empresas foram obrigadas a se reestruturarem para atender à realidade de concorrência nos mercados, na expectativa de conseguir oferecer produtos mais sofisticados, com maior qualidade e menor preço.

As empresas familiares da cidade de Franca, nesse mesmo contexto, foram drasticamente atingidas pelas consequências provocadas pelo cenário mundial, considerando sua posição peculiar pela ausência de políticas de proteção da reserva de mercados. Essas organizações atravessaram períodos de dificuldades, pois não estavam preparadas para as mudanças em pleno processo de evolução. Tam-

bém não estavam acostumadas a conviver com a concorrência do mercado e, a partir de então, os produtos fabricados nas empresas francanas passaram a competir com os produzidos na China. A desvalorização do dólar foi outro fator preponderante que reduzia, ainda mais, as possibilidades de concorrência no mercado externo, devido à perda da competitividade em relação ao custo.

Diante desse quadro de alterações no mercado, as empresas familiares da cidade de Franca iniciaram o processo de reestruturação administrativa e produtiva.

Pode-se dizer que houve mudanças, mas nem todas conseguiram efetivar modificações estruturais através da automação, da flexibilização administrativa e da desverticalização da esfera produtiva. As medidas mais utilizadas foram a redução de mão de obra e, em alguns casos, a retração da produção. As empresas do setor industrial estão trabalhando com sua capacidade mínima de produção, devido à diminuição das exportações.

Apesar do conhecimento e da consciência da importância de mudanças nas estruturas organizacionais, deixando-as mais flexíveis e com níveis de autoridade mais democráticos, estimulando a gestão participativa, não efetivaram processos e procedimentos a partir dos conceitos e práticas vinculados à reestruturação empresarial.

As empresas familiares investigadas, de grande porte, estão se destacando na aplicação de alguns conceitos. A mudança da cultura organizacional deve partir da iniciativa dos empresários. Desta forma, torna-se elemento fundamental a mudança de mentalidade desses homens de negócios para alavancar outras modificações estratégicas nas empresas. Assim a compreensão da importância da materialização de mecanismos como a implantação de boas práticas de governança corporativa contribuiu para que as empresas conseguissem incorporar também conceitos e princípios advindos do processo de reestruturação produtiva e administrativa. Nessas organizações, houve alterações nas estruturas organizacionais caracterizadas por políticas internas mais flexíveis ao processo decisório, de controle e de execução favorecendo a agilidade de decisões, a eficiência e os resultados do conjunto de todos os processos. Es-

sas empresas também estão conseguindo, aos poucos, implementar tecnologia e automação.

Por outro lado, as empresas familiares de médio porte encontraram maiores dificuldades na assimilação das mudanças e, sobretudo, na implementação de medidas de reorganização produtiva e administrativa. O setor industrial despertou maior atenção para alterações na linha de produção, principalmente na prática do processo de terceirização dos serviços, que reduz a complexidade da dinâmica produtiva e da mão de obra empregada, garantindo a diminuição dos custos. Em relação à implementação de tecnologia mais moderna, ainda existe certa distância da realidade e da própria necessidade das indústrias locais, pois consideram que o custo-benefício da automação não traz relação satisfatória às empresas de médio porte.

O setor de comércio partiu para adoção de um conjunto de medidas direcionadas à reorganização das estruturas administrativas, apostando nos mecanismos de gestão das pessoas: relacionamento, comunicação, treinamento e qualificação do corpo sócio-funcional.

Entretanto, as empresas familiares da cidade de Franca estão acreditando em possibilidades de novos investimentos com perspectivas de médio e longo prazos, tendo em vista o controle da inflação que permite planejamento mais preciso.

Apesar do otimismo percebido entre os empresários em relação ao negócio, a realidade das empresas do ramo industrial apresenta-se com maior complexidade diante da grande concorrência da China.

A indústria calçadista, representativa na área de produção na cidade de Franca, vem se modernizando aos poucos e por etapas. Esse conjunto empresarial tem conseguido garantir qualidade de seus produtos e serviços, contudo, o preço representa obstáculos na concorrência do mercado.

O processo de produção de sapatos mantém forte caráter artesanal e se caracteriza pela produção descontínua, ou seja, algumas fases do processo produtivo são essencialmente artesanais e dependem de habilidade da mão de obra empregada. Esse aspecto limita a absorção e incremento de automação pelas empresas e, ainda, o custo dessa mão de obra constitui fator determinante de competitividade.

Esse fato estimula a terceirização dos serviços que representa a subcontratação de parte da produção para outras microempresas especializadas em determinada etapa da fabricação do sapato, diminuindo-se, assim, custos de mão de obra. Essas empresas terceiras se caracterizam por empreendimentos de baixo investimento e, geralmente, são organizações empresariais formadas por pequenos grupos de pessoas, principalmente por membros da família. Essas organizações, com o tempo, vão se caracterizando em novas unidades fabris do tipo familiar.

A cidade de Franca conta com instituições corporativas como Senai, Senac, Sebrae, além das universidades que favorecem o desenvolvimento de inovações tecnológicas nas organizações empresariais. Nota-se, porém, que a presença da cultura empresarial familiar, por vezes, dificulta a difusão de práticas de gestão mais inovadoras, flexíveis e participativas quando essas empresas deixam de observar, implementar e investir na formação de um corpo sócio-funcional de acordo com as regras de qualificação internacional.

A forte presença da cultura familiar nas empresas da cidade de Franca determina também a compreensão que os empresários têm sobre a responsabilidade social. As empresas familiares dessa cidade ainda não conseguiram atentar-se às normas mundiais, exigências do mercado, com preocupações em respeitar pessoas, comunidades e meio ambiente através de atitudes e ações éticas, responsáveis e compromissadas.

A responsabilidade social, muitas vezes, faz parte apenas dos discursos dos empresários reproduzindo comportamentos de homens de negócios através de ações individuais, filantrópicas e assistencialistas como doações e participações em eventos na comunidade.

Essas empresas, caso almejem a expansão dos negócios em âmbito global, precisam adotar padrões éticos e morais abrangendo noções internacionais a respeito dos direitos humanos, do exercício da cidadania, da participação na sociedade, da defesa e da preservação do meio ambiente.

A busca pela modernização, inovação, competitividade e lucratividade inclui a necessidade de assumirem a responsabilidade so-

cial como modelo de gestão. As empresas precisam incorporar, em seu cotidiano, a ética nos relacionamentos com seus públicos, interno e externo, e essa postura requer mudança cultural e gerencial.

Nesse sentido, a prática da responsabilidade social se incorpora à gestão empresarial através das decisões e do planejamento estratégico, na prática do gerenciamento, de processos e técnicas que desenvolvam a sustentabilidade das populações para as quais direcionam as suas ações.

Durante a realização dessa investigação, conseguiu-se, então, atingir o objetivo inicialmente proposto: conhecer e compreender o processo de modernização administrativo para explicar o decurso da gestão das empresas familiares da cidade de Franca/SP.

Nesse sentido, ficou nítido que cada setor empresarial vem se reestruturando de forma peculiar a partir de suas prioridades e de acordo com as possibilidades e limites que são colocados pelo mercado, pelos governos, pelo capital financeiro e tecnológico, como também pela própria cultura organizacional. A busca pela superação das dificuldades e dos obstáculos torna-se constante e faz parte da preocupação dos empresários. A luta para a permanência no mercado competitivo revela atitude de persistência, de ousadia e de humildade diante da necessidade de vencer. Verifica-se que as empresas familiares, ainda, têm muito que avançar, principalmente em relação à concepção mais integradora e estratégica da gestão das pessoas, aderindo à tendência de valorizar e reconhecer os seres humanos como dotados de habilidades e capacidades intelectuais, capazes de contribuir para a inovação dos processos, das metodologias, das técnicas, dos produtos e dos serviços. Merece incluir a necessidade em adquirir compreensão mais abrangente sobre o movimento da responsabilidade social, abrindo espaço para expansão dos conceitos e práticas que vão além da filantropia e do cumprimento da função social para alcançar posição de responsabilidade social corporativa, desta forma, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da organização e do planeta Terra.

Depois de todas as reflexões realizadas voltadas ao conhecimento e à compreensão do universo empresarial, vale destacar a impor-

tância da atuação do profissional de Serviço Social nas organizações empresariais. Esse profissional consegue efetivar suas ações nesse espaço de trabalho quando tem domínio do conhecimento organizacional complexo e consegue, através de negociação, atender às demandas da empresa e de toda a cadeia produtiva.

Ao diagnosticar os ambientes interno e externo, o assistente social tem capacidade de fazer leitura crítica da realidade social e apontar possibilidades para o desenvolvimento de ações sociais junto a toda a malha produtiva, ou seja, não somente aos funcionários da empresa, mas extensivos aos acionistas, aos fornecedores, aos prestadores de serviços e terceiros, aos clientes e à comunidade, na qual a empresa está inserida. Essa ação profissional pode também contribuir no assessoramento do planejamento estratégico da empresa, incluindo posturas inovadoras de gestão de pessoas através de treinamento, da capacitação, dos planos de carreira, do recrutamento e seleção, dos benefícios, além de criar espaços para reflexões sobre a própria cultura organizacional através da visão, da missão e dos objetivos institucionais. Os assistentes sociais podem se destacar através da gestão de políticas empresariais, pela habilidade no planejamento, na organização, na direção, no controle e avaliação, e pelo trabalho específico e especializado relacionado à realidade.

Ao finalizar essas reflexões, considera-se que muitas são as temáticas que deveriam ser examinadas em profundidade a partir dos conhecimentos construídos nesta pesquisa, principalmente considerando o universo empresarial como importante espaço de trabalho profissional para o Serviço Social.

Referências bibliográficas

ABESS/CEDEPSS. Proposta básica para o projeto de formação profissional. *Revista Serviço Social e Sociedade*, São Paulo, 1996, n. 50, p.143-171, abr. 1996.

ALVES, E. A. *Responsabilidade social da empresa e neoliberalismo no Brasil contemporâneo*. 2000. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, Franca, 2000.

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?*:ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

_______. *Os sentidos do trabalho:* ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 5. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

ARAÚJO, L. C. G. *Teoria geral da administração*: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

ARRAES, L.T.; TORRES, P. R. Repensando as organizações. *RAE Light,* São Paulo, n. 3, p.46-48, jan./fev., 1995.

ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSIS, M. et al. *A indústria em São Paulo*: sua evolução e distribuição espacial. São Paulo: Senai, 1992.

BACELLAR, C. A. P.; BRIOSCHI, L. R. (Org.). *Na estrada da Anhanguera:* uma visão regional da história paulista. São Paulo: Humanitas FFLCH/USP, 1990.

BAER, W. *A industrialização e o desenvolvimento econômico do Brasil*. Tradução de Paulo de Almeida Rodrigues. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. *Projeto de pesquisa*: propostas metodológicas. 13. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

_______. *Fundamentos de metodologia científica:* um guia para iniciação científica. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.

BAUMANN, R. (Org.). *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus: SOBEET, 1996.

BEHRING, E. R. *Brasil em contrarreforma*: desestruturação do Estado e perda de direitos. São Paulo: Cortez, 2003.

BRAGA FILHO, H. *Distribuição da renda entre salários e lucros na indústria de calçados de Franca de 1994 a 2002*. 2004. 235 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Franca: Unesp – Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista, Franca, 2004.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL 1988. In CAHAL, Y. S. (Org.). *Constituição Federal, Código Civil e Código de Processo Civil*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003. (Minicódigo).

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*: a degradação do trabalho no século XX. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CANÔAS, J. W. (Org.) *A reestruturação produtiva em Franca:* os sindicatos em movimento. Franca: FHDSS/Unesp, 2002.

_______. *O movimento operário-sindical em Franca/SP:* o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Calçados – STIC e ação do Serviço Social – 1982 a 1984. 1991. 380 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – PUC, São Paulo,1991.

CARDOSO, F. H. Hegemonia burguesa e independência econômica: raízes estruturais da crise política brasileira. In: FURTADO, Celso (Org.). *Brasil*: tempos modernos. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. 70 Anos Ciesp. *Revista da Indústria*. São Paulo: Fiesp/Ciesp, 1998. (Edição Histórica). 49 f.

CESAR, M.J. Serviço Social e reestruturação industrial: requisições, competências e condições de trabalho profissional. In: MOTA, A.

E. *A nova fábrica de consensos:* ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao Serviço Social. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CFESS. Conselho Federal de Serviço Social. *Código de Ética do Assistente Social*: Lei 8.662/1993: lei de regulamentação da profissão. 3. ed. Brasília/DF: Conselho Federal de Serviço Social, 1997.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHESNAIS, F. *A mundialização do capital.* São Paulo: Xamã, 1996.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COCCO, G. *Trabalho e cidadania:* produção e direitos na era da globalização. São Paulo: Cortez, 2000.

COSAC, C. M. D. *As práticas profissionais dos assistentes sociais:* dimensão interventiva na agroindústria canavieira. Região de Ribeirão Preto.1998. 257 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista, Franca, 1998.

CREDIDIO, F. Responsabilidade socioambiental e sustentabilidade. *Revista Filantropia:* responsabilidade social e Terceiro Setor. São Paulo: Zeppelini Editorial, edição 28, ano 4, 2007.

DEMO, P. *Pesquisa:* princípio científico e educativo. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

_______. *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1989.

DRUCKER, P. F. *Fator humano e desempenho*: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ESTEVES, S. A. P. (Org.). *O dragão e a borboleta*: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Axis Mundi, 2000.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

FERREL, O. C.; FRADEDRICH, J.; FERREL, L. *Ética empresarial*: dilemas, tomadas de decisões e casos. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional:* as experiências do Japão, Coreia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS, M.T.; SOUZA, S.J.; KRAMER, S. *Ciências humanas e pesquisa.* São Paulo: Cortez, 2003. (Coleção Questões de Nossa Época, v. 107).

FREITAS, M. C. (Org.). *A reinvenção do futuro*: trabalho, educação, política na globalização do capitalismo. São Paulo: Cortez, 1996.

FURTADO, C. (Coord.). *Brasil: tempos modernos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

_______. *Transformação e crise na economia mundial*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

_______. *Formação Econômica do Brasil*. 27. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1998.

_______. *Teoria e política do desenvolvimento econômico*. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar*. São Paulo: Record, 2000.

GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Revista Estudos Avançados*, São Paulo, v. 11, n. 29, p.311-340, 1997.

GORINI, A. P. F.; CORREA, A. R.; SILVA, C. V. D. G. F. *A indústria Calçadista de Franca*. Franca, 2000. (Apostila).

GOSSE. O profissional de Serviço Social na empresa: um estudo exploratório. *Serviço Social e Sociedade*, São Paulo, n.35, p.36-54, abril 1991.

GRAJEW, O. Negócios e Responsabilidade Social. In: ESTEVES, S. A. P. (Org.). *O dragão e a borboleta*: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Axis Mundi, 2000.

GREMAUD, A. P.; SAES, F. A. M.; TONETO, R. *Formação econômica do Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.

GRUPO META. *Serviço Social na empresa:* utopia ou realidade? São Paulo: Cortez-Morães, 1979.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengenharia:* revolucionando a empresa. Tradução Ivo Korytonski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARVARD BUSINESS REVIEW (Org.). *Ética e responsabilidade nas empresas.* Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna.* Tradução Adail U. Sobral e Maria S. Gonçalves. 8. ed. São Paulo: Loyola, 1992.

IAMAMOTO, M. V. *Trabalho e indivíduo social*: um estudo sobre a condição operária na agroindústria canavieira paulista. São Paulo: Cortez, 2001.

_______. *O Serviço Social na contemporaneidade:* trabalho e formação profissional. São Paulo: Cortez, 1998.

_______. *Relações sociais no Brasil:* esboço de uma interpretação histórico-metodológica. 3. ed. São Paulo: Cortez-Celats, 1985.

_______. *Renovação e conservadorismo no Serviço Social:* ensaios críticos. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

IANNI, O. *Teorias da globalização.* 9. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

_______. *Estado e planejamento econômico no Brasil*. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1986.

INFESTAS GIL, A. *Sociologia de la empresa*. 2. ed. Salamanca: Amarú, 1993.

IOSCHPE, E. B. (Org.). *3º Setor:* desenvolvimento social sustentável. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. *Responsabilidade social:* uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis: Vozes, 2004.

KRAEMMER, M. E. P. Responsabilidade social: uma alavanca para a sustentabilidade. *Revista Banas Qualidade*: gestão, processos e meio ambiente. São Paulo: Anatec, ano 15, n. 162, nov. 2005.

LIMA, F.O.; TEIXEIRA, P.C. *Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações.* São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, M. J. O. *Serviço Social na empresa*: um estudo do trabalho do assistente social na gestão de Recursos Humanos. 2002. 127 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social), Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista, Franca, 2002.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAKRAY, A. O conceito de responsabilidade pelo todo. In: ESTEVES, S. A. P. (Org.). *O dragão e a borboleta:* sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Axis Mundi, 2000.

MALAGUTI, M. L.; CARCANHOLO, R. A.; CARCANHOLO, M. D. (Orgs). *Neoliberalismo*: a tragédia do nosso tempo. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002. (Questões da nossa época, v.65).

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica.* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINELLI, M. L. (Org.). *Pesquisa qualitativa:* um instigante desafio. São Paulo: Veras Editora, 1999. (Série núcleo de pesquisa 1).

MARTINELLI, A. C. Empresa-Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E. B. *3° Setor:* desenvolvimento social sustentado. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais:* pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

MAXIMIANO, A. C. *Introdução à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_______. A. *Teoria geral da administração*: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. *Gestão da responsabilidade social corporativa*: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MICELI, P. C. *Além da fábrica:* projeto industrialista em São Paulo, 1928-1948. São Paulo: Fiesp, 1992.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social*: teoria, método e criatividade. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

_______. *O desafio do conhecimento:* pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 2000.

MOTA, A. E. *O feitiço da ajuda:* as determinações do Serviço Social na empresa. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1987.

_______. *A nova fábrica dos consensos*: ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao Serviço Social. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

MOTA, F. C. P.; BRESSER PREREIRA, L. C. *Introdução à organização burocrática*. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea*: a ciência e a arte de ser dirigente. 7. ed. São Paulo: Record, 1996.

NETO, A. C.; NABUCO, M. R. (Org.). *Relações de trabalho contemporâneas.* Belo Horizonte: IRT (Instituto de Relações do Trabalho) Pontífica Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar*. São Paulo: Atlas, 1999.

_______. *Planejamento estratégico:* conceitos, metodologia e práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, S. L. *Sociologia das organizações:* uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PACHECO, O. O selo da cidadania. *Revista Exame.* Parte integrante da edição 754. São Paulo: Abril, 2001.

POCHMANN, M. (Org.). *Reestruturação produtiva:* perspectiva de desenvolvimento local com inclusão social. Petrópolis: Vozes, 2004.

REIS, C. N.; MEDEIROS, L. E. *Responsabilidade social das empresas e balanço social.* São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social*: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SOARES, L. T. *Os custos sociais do ajuste neoliberal na América Latina*. São Paulo: Cortez, 2000. (Questões da nossa época, v. 78).

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TEIXEIRA, F. J. S.; OLIVEIRA, M. A. (Org.). *Neoliberalismo e reestruturação produtiva:* as novas determinações do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Fortaleza: Ed. UEC, 1996.

TENÓRIO, F. G. (Org.) *Gestão social*: metodologia e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

TOFFLER, A. *A empresa flexível.* 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TOLOVI, JR., J. Os novos paradigmas da administração. *RAE Light,* São Paulo, v.2, n. 3, p.57-67, maio/jun. 1995.

TRIVINOS, A. W. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos*: inovando para obter os melhores resultados. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

VEIGA, J. E. *Desenvolvimento sustentável*: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

VERGARA, S. Constant. *Gestão de pessoas.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WERNER, R. A. *Família & negócios*: um caminho para o sucesso. Barueri: Manole, 2004.

WOOD JR., T. (Org.). *Mudança organizacional.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Sites da internet pesquisados e citados

ABICALÇADOS. Disponível em: <http://www.abicalçados.com.br/index.html>. Acesso em: 13 jul. 2007.

BALANÇO Social. Disponível em: <http://www.balançosocial.org.br/cji/cgilua.exe/sys/start.htm>. Acesso em: 4 jul. 2007.

FIESP. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/irs/seçao2/index.asp?id=101#.htm>. Acesso em: 16 jan. 2007.

GIFE. Disponível em: <http://www.gife.org.br. Acesso em: 12 jun. 2007.

NOSSO São Paulo. Disponível em: <http://www.nossosaopaulo.com.br. Acesso em: 13 jul. 2007.

SOBRE O LIVRO

Formato: 14 x 21 cm
Mancha: 23,7 x 42,5 paicas
Tipologia: Horley Old Style 10,5/14
1ª edição: 2009

EQUIPE DE REALIZAÇÃO

Coordenação Geral
Marcos Keith Takahashi